

**PERANAN BUDAYA ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI MOTIVASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA ASN
RSUD WALUYO JATI KRAKSAAN**

Diah Restu Pratiwi

drpratiwi07@gmail.com

Universitas Abdurrachman Saleh
Situbondo

Karnadi

karnadi@unars.ac.id

Universitas Abdurrachman Saleh
Situbondo

Randika Fandiyanto

randika@unars.ac.id

Universitas Abdurrachman Saleh
Situbondo

ABSTRACT

In an organization, human resources are considered as an asset for organization because it has very important roles and functions for the success of the organization in achieving its goals. It is necessary to have Human Resource Management in achieving organizational goals. The purpose of this study was to analyze and examine the role of organizational culture and leadership style on job satisfaction through motivation as an intervening variable. The population in this study was the State Civil Apparatus of Public Hospital Waluyo Jati Kraksaan. The sampling technique used slovin's formula. Data analysis and hypothesis testing in this study applied Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The results of direct effect hypothesis test using Smart PLS 3.0 application showed that organizational culture has a positive and significant effect on motivation, leadership style has a positive and significant effect on motivation, organizational culture has a positive but not significant effect on job satisfaction, leadership style has a positive and significant effect on Job satisfaction, motivation has a positive and significant effect on job satisfaction, organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction through motivation, leadership style has a positive and significant effect on job satisfaction through motivation.

Keywords: Organizational culture, Leadership style, Motivation, Job satisfaction.

1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi baik instansi pemerintahan maupun swasta memiliki tujuan yang ingin dicapai. Maka diperlukan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Hariandja (2012:2) menyatakan "Sumber Daya Manusia adalah faktor penting dalam suatu maka dari itu SDM harus dikelola secara maksimal untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi instansi". Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia dianggap sebagai asset bagi organisasi

karena sumber daya manusia tersebut memiliki peranan dan fungsi yang sangat penting terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan organisasi maka perlu adanya Manajemen Sumber Daya Manusia.

Menurut Hasibuan (2017:10) "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu serta seni dalam mengatur hubungan dan mewujudkan visi misi organisasi, karyawan dan masyarakat". Sumber daya manusia dalam organisasi harus dikelola dan dikembangkan secara maksimal demi

meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan karyawan untuk mendukung produktivitas organisasi sehingga mampu mencapai tujuan organisasi. Dengan memberikan kontribusi yang baik, maka organisasi akan memberikan penghargaan kepada karyawannya untuk menjaga kepuasan kerja karyawannya.

Wibowo (2019:132) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja adalah ungkapan perasaan senang seorang pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya”. Istilah kepuasan kerja mengacu pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat subjektif sehingga sangat sulit diukur karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan begitu juga sebaliknya. Seseorang dapat dikatakan puas dalam bekerja apabila pendapatan yang diperolehnya telah dapat mencukupi kebutuhannya dan mendapatkan rasa aman nyaman dalam bekerja serta diberikan jaminan kesehatan atau keselamatan kerja dan jaminan masa tua oleh organisasi. Kepuasan kerja menjadi faktor yang sangat penting dalam peningkatan suatu organisasi. Namun banyak organisasi yang kurang memperhatikan kebutuhan dan keinginan karyawannya, sehingga tingkat kepuasan kerja karyawan menjadi menurun sehingga selain

mempengaruhi kinerja karyawan seperti turunya disiplin kerja pegawai, *turn over* karyawan yang tinggi, juga mempengaruhi produktivitas organisasi. Maka dari itu penting bagi organisasi dan pimpinan untuk menjaga kepuasan kerja karyawannya.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain kepemimpinan pada organisasi, budaya organisasi, motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, dan faktor-faktor lainnya. Kepemimpinan merupakan faktor pertama yang diidentifikasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi serta sikap dan tindakan yang dapat menyebabkan orang lain bertindak atau merespons untuk menciptakan perubahan yang positif bagi organisasi. Pemimpin yang dapat memberdayakan, menggerakkan, membina dan mengarahkan serta mengayomi karyawannya dengan bijaksana akan menjadi panutan yang baik dan teladan bagi para karyawannya. Sebaliknya jika pemimpin tidak memiliki kemampuan yang baik untuk mempengaruhi pegawainya maka akan mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja karyawan dan produktivitas organisasi untuk mencapai tujuan.

Faktor lain yang perlu diperhatikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah budaya organisasi. Budaya organisasi adalah suatu kebiasaan yang telah berlangsung lama dan dipakai serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu penunjang untuk meningkatkan kualitas kerja para karyawannya dan merupakan identitas dari sebuah organisasi. Dengan budaya organisasi diharapkan karyawan bertindak dan berperilaku sesuai yang sudah ditetapkan dalam budaya organisasi tersebut. Sebagai timbal balik, organisasi juga berkewajiban untuk menjaga kepuasan kerja karyawan dengan memberikan hak yang seharusnya diterima karyawan.

Motivasi kerja juga erat kaitannya dengan kepuasan kerja. Motivasi kerja merupakan proses psikologis yang memberikan tujuan, arah dan intensitas pada perilaku seseorang. Oleh karena itu, karyawan dalam setiap organisasi perlu diberikan motivasi agar senantiasa berperan aktif dan memberikan kontribusi yang baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan memperhatikan kepuasan karyawan, maka karyawan akan memiliki motivasi yang tinggi untuk memberikan performa kerja yang sebaik mungkin untuk diberikan kepada organisasi.

RSUD Waluyo Jati adalah rumah sakit umum daerah milik Pemerintah Kabupaten Probolinggo dan merupakan satu-satunya rumah sakit bertipe B yang terletak di wilayah Kraksaan Kabupaten Probolinggo. Rumah Sakit Waluyo Jati memberikan

pelayanan jasa di bidang kesehatan yang didukung oleh layanan dokter spesialis serta ditunjang dengan fasilitas medis lainnya. Selain itu RSUD Waluyo Jati juga sebagai rumah sakit rujukan dari faskes tingkat 1 seperti puskesmas, klinik, maupun rumah sakit bertipe C.

Budaya organisasi dan kepemimpinan diduga akan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja, hal tersebut berhubungan dengan bagaimana karyawan menerima suatu gaya kepemimpinan, senang atau tidak, puas atau tidak. Pada budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dapat menyebabkan tingkat kepuasan kerja di RSUD Waluyo Jati belum optimal, ditandai dengan karyawan tidak melaksanakan peraturan yang berlaku, tidak ramah terhadap pasien, malas dalam menyelesaikan pekerjaan, bahkan bolos bekerja sehingga mengakibatkan menurunnya tingkat produktivitas organisasi untuk mencapai tujuan. Berdasarkan fenomena pentingnya budaya organisasi dan kepemimpinan bagi instansi maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian berjudul **“Peranan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada ASN RSUD Waluyo Jati”**

2. TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memberikan para karyawan perasaan memiliki, loyalitas,

kepercayaan diri, nilai-nilai dan mendorong mereka untuk berpikir positif terhadap organisasi. Budaya organisasi merupakan dasar untuk menciptakan iklim organisasi yang ideal. Budaya organisasi merupakan sistem nilai organisasi yang dianut dan diterapkan oleh anggota organisasi itu sendiri sehingga mempengaruhi anggota organisasi dalam berperilaku.

Mangkunegara (2010:113) berpendapat bahwa Budaya Organisasi diukur dari indikator:

- 1) Kedisiplinan: situasi serta keadaan yang mencerminkan perilaku taat, patuh, tertib dan teratur.
- 2) Ketepatan: kemampuan seseorang dalam mengendalikan suatu pekerjaannya.
- 3) Keramahan: berasal dari kata rama dengan imbuhan ke-an. Artinya santun dalam Bahasa,
- 4) Ketanggapan: kecekatan karyawan saat melayani dan memberikan pelayanan.
- 5) Berkoordinasi: sistem kerja dari berbagai pihak dalam mewujudkan tujuan organisasi sehingga terjalin komunikasi kerja yang baik dan meminimalisasi kesalahan saat melakukan pekerjaan.

Gaya Kepemimpinan

Arep dan Tanjung (2012:235) menerangkan bahwa “Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menguasai atau mempengaruhi orang lain atau masyarakat yang saling berbeda-beda menuju kepada pencapaian tujuan tertentu”.

Menurut Kartono (2008:34), indikator gaya kepemimpinan antara lain:

- 1) Kemampuan Mengambil Keputusan
Suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternative yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.
- 2) Kemampuan Memotivasi
Daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.
- 3) Kemampuan Komunikasi
Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.
- 4) Kemampuan Mengendalikan Bawahan
Seorang pemimpin harus memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau jabatan secara efektif dan pada tempatnya.
- 5) Tanggung Jawab

Seorang pemimpin harus memiliki tanggung jawab kepada bawahannya, yaitu menanggung segala sesuatunya atau memberikan jawab dan menanggung akibatnya.

6) Kemampuan Mengendalikan Emosional

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup seseorang. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan ekspresi dan ungkapan perasaan ketika seseorang mampu atau tidak mampu dalam memenuhi harapan dari hasil kerjanya. Wibowo (2019:132) mengemukakan bahwa “Kepuasan kerja adalah ungkapan perasaan senang seorang pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya”. Kepuasan kerja merupakan hal yang penting harus dimiliki oleh seorang karyawan.

Menurut Afandi (2018: 82) indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Pekerjaan, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- 2) Upah, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai balas jasa dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
- 3) Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Hal ini

berhubungan dengan tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

- 4) Sikap atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
- 5) Rekan sekerja yang mendukung, yaitu seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan.

Motivasi

Pada dasarnya sebuah instansi atau perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil saja, tetapi yang paling penting mereka juga mau bekerja dengan giat serta mempunyai keinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi kerja sangatlah penting untuk kinerja karyawan. Sutrisno (2016:109) mengemukakan bahwa “Motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan tertentu, motivasi juga dapat diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seorang individu”.

Hasibuan (2013:74) menyatakan bahwa “Motivasi dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri”. Kemudian faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk mengetahui motivasi, yaitu:

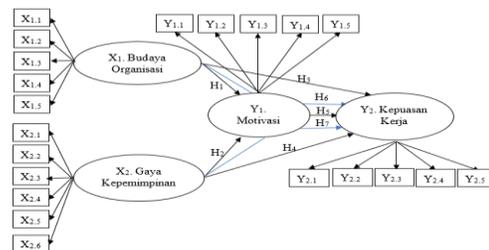
- 1) Kebutuhan fisik. Ditunjukkan dengan pemberian gaji yang layak

- dan sesuai kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan dan uang transportasi.
- 2) Keamanan. Ditunjukkan dengan fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya dengan diberikan jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kesehatan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
 - 3) Sosial. Ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yaitu dengan cara menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
 - 4) Penghargaan. Ditunjukkan dengan pengakuan dan pemberian penghargaan berdasarkan kemampuan, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi dan kinerjanya.
- Aktualisasi diri. Ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana pegawai akan mengarahkan kemampuan, kreatifitas, dan potensinya, dalam pemenuhan kebutuhan ini dilakukan dengan menyelenggarakan pelatihan terhadap pegawai.

Kerangka Konseptual

Menurut Sugiono (2016:60) mengemukakan bahwa “Kerangka konseptual merupakan keterkaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti”. Kerangka konseptual digunakan untuk membahas antara variabel bebas, variabel terikat, dan

juga variabel intervening. Penelitian menggunakan variabel bebas yaitu budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2), sedangkan variabel terikat menggunakan kepuasan kerja (Y_2), serta variabel intervening berupa motivasi (Y_1). Berdasarkan teori yang telah dipaparkan diatas dapat dilihat kerangka pemikiran yang menggambarkan hubungan dari variabel independen adalah budaya organisasi (X_1), gaya kepemimpinan (X_2) terhadap variabel dependent kepuasan kerja (Y_2) dengan motivasi (Y_1) sebagai variabel intervening. Memperjelas penelitian yang menunjukkan ada atau tidaknya pengaruh antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel intervening, maka dapat diambil kerangka konseptual yang diterjemahkan dalam diagram struktur seperti pada gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2014:64) mengemukakan bahwa “hipotesis merupakan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian

telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”. Tersusunnya hipotesis, peneliti mengujinya dan hipotesis akan disajikan sebagai pemecahan masalah sementara, hipotesis merupakan bentuk pemikiran yang rasional dilandasi dengan teori dan sebagainya sudah ada sebelumnya. Berikut adalah hipotesis dari penelitian ini:

- H₁ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi
- H₂ : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi
- H₃ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H₄ : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H₅ : Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H₆ : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi
- H₇ : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi

3. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Arikunto (2010:15) “Rancangan penelitian merupakan suatu usulan untuk memecahkan masalah dan merupakan rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang valid sesuai dengan tujuan penelitian”.

Tempat dan Waktu

Penelitian ini dilaksanakan selama 4 bulan dimulai dari bulan Mei sampai dengan bulan Agustus 2023. Penelitian ini dilakukan di RSUD Waluyo Jati Kraksaan yang berada di Jl. dr. Sutomo No.1, Kandangjati Kulon, Kecamatan Kraksaan, Kabupaten Probolinggo, Jawa Timur, kode pos 67282.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2014:80) mengemukakan bahwa “populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek-obyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”. Populasi dalam penelitian ini dipilih ASN RSUD Waluyo Jati Kraksaan yang berjumlah 400 orang.

Menurut Sugiyono (2015:149) mengemukakan bahwa “sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Pada penelitian ini hanya sebagian dari populasi yang akan diteliti, diharapkan dengan hasil yang didapat bisa menggambarkan sifat populasi yang bersangkutan. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus slovin yaitu $n = \frac{N}{1+N(e)^2}$, sehingga didapat jumlah sampel sebanyak 80 responden.

Identifikasi Variabel

Menurut Arikunto (2013:118) “Variabel b diartikan sebagai objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian”. Variabel

digolongkan menjadi variabel bebas, variabel terikat, dan variabel intervening. Dalam penelitian ini variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) yaitu Budaya organisasi (X_1) dan Gaya kepemimpinan (X_2), Kompensasi, variabel intervening (Y_1) yaitu Motivasi dan variabel terikat (Y_2) yaitu kepuasan kerja.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, metode pengumpulan data merupakan suatu faktor yang penting, karena perhitungan diperoleh dari data yang didapatkan dalam penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Observasi, Studi Pustaka, Wawancara, Kuesioner dan Dokumentasi

Metode Analisis Data

Tahapan penelitian dimana data yang sudah dikumpulkan dikaji dan diolah dalam rangka menjawab permasalahan yang ada, oleh karena itu analisis sesuai dengan data yang telah diperoleh dengan menggunakan peralatan analisis sebagai berikut:

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen merupakan korelasi Antara skor indikator dengan skor konstruksya. Uji validitas konvergen menggunakan smart PLS 3.0. Dapat dikatakan valid apabila nilai *outer loading* lebih besar dari 0,7.

Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2018:45) bahwa “Uji reliabilitas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur konsistensi kuesioner yang merupakan indikator

dari variabel atau konstruk yang dimaksudkan untuk mengetahui adanya ukuran dalam penggunaannya”. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai $\alpha > 0,70$, dan sebaliknya jika variabel dikatakan tidak reliabel apabila $\alpha < 0,70$. Pada penelitian ini untuk mengukur *cronbach alpha* dan *composite reliability* menggunakan smart PLS 3.0.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2018:161) bahwa “Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel terdistribusi normal atau tidak”.

Uji normalitas dapat dilihat pada nilai-nilai Critical (CR) dari *skewness* dan *kurtosisnya*. Apabila nilai CR berada di antara rentang -2.58 sampai dengan 2.58 (± 2.58) pada tingkat signifikan 1% (0.01), maka dikatakan tidak melanggar asumsi normalitas. Pada penelitian ini, untuk mengetahui nilai *Skewness* dan *kortosis* pada uji normalitas menggunakan Smart PLS 3.0.

Uji Multikolinieritas

Menurut Ghazali (2018:107) bahwa “Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*)”. Dikatakan baik jika model regresi tidak terjadi korelasi diantara variabel *independen*.

Pada penelitian ini menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0. Maka terdapat sedikit perbedaan, pada aplikasi smart PLS 3.0 dikatakan tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik

“Multikolinieritas” apabila nilai VIF (*varians inflation factor*) $\leq 5,00$, namun apabila nilai VIF $> 5,00$ maka melanggar asumsi *Multikolinieritas* atau variabel bebas saling mempengaruhi. Dalam *model structural* (PLS) terjadi pelanggaran asumsi *Multikolinieritas* sering terjadi dan masih bisa ditoleransi serta tidak mengganggu proses analisis data. Meskipun jika VIF ≤ 10 tidak terjadi pelanggaran asumsi klasik.

Uji Goodness of fit (GOF)

Uji *Goodness of fit* dalam penelitian bertujuan untuk mengetahui apakah sebuah distribusi data dari sampel mengikuti sebuah distribusi teoretis tertentu atau tidak. Uji GOF juga dapat diartikan sebagai uji yang mengevaluasi kesesuaian model regresi. Peneliti menggunakan tiga ukuran *fit* model yaitu SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), *Chi-Square* dan NFI (*Normed Fit Index*) dengan menggunakan smart PLS 3.0..

Uji Koefisien Determinasi

Menurut Widarjono (2017:19) bahwa “Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa baik garis regresi sesuai dengan data aktualnya (*good of fit*) koefisien determinasi mengukur prosentase total variasi variabel *dependen* Y yang dijelaskan oleh variabel *independen* di dalam garis regresi”.

Analisis Persamaan Struktural (Inner model)

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015:197) bahwa “*Inner model* dalam PLS dievaluasi menggunakan R Square untuk konstruk *dependen*, nilai path atau t-values tiap path untuk uji

signifikansi antar konstruk dalam model struktural”. Selain menggunakan R Square, evaluasi *inner model* dapat menggunakan Q Square *predictive relevance*. *Inner model* merupakan model struktural yang digunakan untuk memprediksi hubungan kualitas (hubungan sebab-akibat) antar variabel laten atau variabel yang tidak dapat diukur secara langsung. Analisis *inner model* dapat melalui *bootstrapping* dengan menggunakan dua output yaitu *Path Coefficient* dan *Indirect Effects*. *Path Coefficient* merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten. Sedangkan *Indirect Effects* bertujuan untuk menganalisis seberapa kuat pengaruh suatu variabel dengan variabel lainnya baik antara eksogen dengan endogennya. Rumus persamaan struktural tersebut adalah sebagai berikut:

Persamaan struktural

Hasil uji statistik menggunakan Smart PLS 3.0 tersebut, selanjutnya dapat dijabarkan ke dalam persamaan *inner model* sebagai berikut :

Variabel Motivasi (Y_1)

$$Y_1 = b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$$

Variabel Kepuasan kerja (Y_2)

$$Y_2 = b_3 X_1 + b_4 X_2 + e$$

$$Y_2 = b_5 Y_1 + b_2 X_2 + e$$

Hasil persamaan linier menggunakan variabel intervening

$$Y_2 = b_3 X_1 + b_4 X_2 + b_5 Y_1 + e$$

Keterangan:

X_1 : Budaya organisasi

X_2 : Gaya kepemimpinan

Y_1 : Motivasi

Y_2 : Kepuasan kerja

- $b_1 : b_2$: Nilai koefisien Budaya organisasi
 $b_2 : b_4$: Nilai koefisien Gaya kepemimpinan
 b_5 : Nilai koefisien Motivasi
 e : error

Uji Hipotesis Penelitian

Uji hipotesis adalah metode pengambilan keputusan yang didasarkan dari analisis data, baik dari percobaan yang terkontrol, maupun dari observasi (tidak terkontrol). Menurut Ghozali (2018:97), Pada penelitian ini tujuan dilakukannya uji hipotesis pada model SEM untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat dengan cara melakukan analisis *bootstrapping* sehingga berpengaruh secara langsung atau melalui variabel mediasi atau disebut pengaruh secara tidak langsung serta melihat melalui original sampel yang menunjukkan pengaruh positif atau negatif dengan menggunakan Smart PLS 3.0. Kriteria Pengukuran PLS dapat diketahui sebagai berikut:

- a. Nilai Original sampel: Menunjukkan pengaruh Negatif atau positif
- b. Nilai P value: digunakan untuk mengukur signifikan perubahan.
 - 1) Jika P value > dari 0,05 (>5%) maka tidak berpengaruh signifikan.
 - 2) Jika P value < dari 0,05 (<5%) maka berpengaruh signifikan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Deskriptif Responden

Responden yang menjadi subjek pada penelitian ini adalah ASN RSUD Waluyo Jati Kraksaan yang berjumlah 80 orang selain pemimpin.

Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen digunakan untuk mengetahui validitas yang dinilai berdasarkan korelasi antara indikator dengan variabel laten. Validitas konvergen bisa dilihat dari nilai *outer loading* dan nilai AVE (*average variance extracted*) dari setiap indikator. Namun apabila angka *outer loading* berada di bawah 0,7 maka dinyatakan instrumen penelitian tidak valid (angka berwarna merah).

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha*. Instrument penelitian dikatakan reliable apabila memiliki nilai lebih besar dari 0,70 dan mencapai composite reliability di atas 0,70.

Uji Asumsi Klasik

Widarjono (2010:75) "Uji asumsi klasik terdiri dari lima pengujian seperti linieritas, normalitas, heterosdastisitas, autokorelasi dan multikolinieritas. Analisis dapat dilakukan berdasarkan data yang ada.

Uji Goodness of fit (GOF)

Pengujian ini bertujuan untuk mendalami sampel teoritis tertentu. Uji Smart PLS 3.0, uji ini menggunakan tiga ukuran fit model yaitu SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), d-USL (*Squared Euckidean distance*), d G (*geodesic distance*), Chi-Square dan NFI

(*Normed Fit Index*). Model penelitian ini sesuai dengan fakta di lapangan, sehingga hasil penelitian dapat diterima baik dari segi teoretis maupun praktis.

Uji Koefisien Determinasi

Uji inner model digunakan untuk menguji hubungan yang dihipotesiskan antara konstruksi eksogen dan endogen. Uji ini diketahui dengan nilai R-square dari variabel tersebut.

Analisis Persamaan Struktural (*Inner model*).

Ghozali (2013:36) “Analisis persamaan struktural adalah nilai koefisien regresi yang bertujuan menguji korelasi antara variabel dependen dengan data variabel yang terkumpul”. Inner internal dapat dianalisis menggunakan sistem Bootstrapping menggunakan program Smart PLS 3.0. Persamaan nilai koefisien regresi dapat dicari dengan menggunakan dua sistem output yaitu path coefficient dan specific indirect effects. Sugiyono (2017:192) “Persamaan struktural merupakan analisis yang menentukan hubungan antara variabel dependen dan variabel kajian dalam data kolonieritas dengan menggunakan rumus efek struktural”.

Uji Hipotesis Penelitian

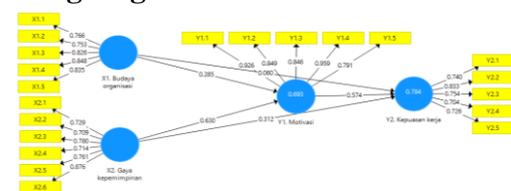
Hasilnya disebut signifikan secara statistik jika kemunculannya dalam batas probabilitas yang telah ditentukan hampir tidak dapat dikaitkan dengan faktor sebelumnya yaitu:

- 1) Nilai *Original Sample*: Menunjukkan pengaruh Negatif atau Positif.
- 2) Nilai *P Value*: digunakan untuk mengukur signifikansi pengaruh,
 - a) Jika nilai *P Value* lebih besar dari 0,05 ($\geq 5\%$) maka tidak berpengaruh signifikan;
 - b) Jika nilai *P Value* kurang dari 0,05 ($\leq 5\%$) maka berpengaruh signifikan.

Analisis Persamaan Struktural (*inner model*)

Inner model bertujuan untuk mengetahui serta melihat proses konstuk eksogen dan endogen. Penyajian tabel analisis persamaan struktural (*inner model*).

Uji Hipotesis Penelitian Pengaruh Langsung



Gambar 2. Hasil Uji model structural dengan Aplikasi Smart PLS

Berdasarkan diatas, selanjutnya hasil uji hipotesis disajikan sebagai berikut:

Hipotesis 1. Budaya organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (Y_1).

Hasil uji hipotesis dengan mengacu nilai *original sample* yaitu (0,28) dan nilai *P Value* sebesar 0,01 ($< 0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi (X_1) berpengaruh

positif dan signifikan terhadap Motivasi (Y_1) dengan demikian **Hipotesis ke 1 diterima.**

Hipotesis 2. Gaya kepemimpinan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi (X_1).

Hasil uji hipotesis dengan mengacu nilai *original sample* yaitu (0,63) dan nilai *P Value* sebesar 0,00 ($<0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi (Y_2) dengan demikian **Hipotesis ke 2 diterima.**

Hipotesis 3. Budaya organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_2).

Hasil uji hipotesis dengan mengacu nilai *original sample* yaitu (0,06) dan nilai *P Value* sebesar 0,52 ($>0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi (X_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_2) dengan demikian **Hipotesis ke 3 ditolak.**

Hipotesis 4. Gaya kepemimpinan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_2).

Hasil uji hipotesis dengan mengacu nilai *original sample* yaitu (0,31) dan nilai *P Value* sebesar 0,01 ($<0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_2) dengan demikian **Hipotesis ke 4 diterima.**

Hipotesis 5. Motivasi (Y_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_2).

Hasil uji hipotesis dengan mengacu nilai *original sample* yaitu (0,57) dan nilai *P Value* sebesar 0,00 ($<0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa

Motivasi (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_2) dengan demikian **Hipotesis ke 5 diterima**

Uji Hipotesis Penelitian Pengaruh Tidak Langsung / Uji Melalui Intervening Variabel

Hipotesis 6. Budaya organisasi (X_1) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_2) melalui Motivasi (Y_1).

Hasil uji hipotesis dengan mengacu nilai *original sample* yaitu (0,16) dan nilai *P Value* sebesar 0,02 ($<0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_2) melalui Motivasi (Y_1) dengan demikian **Hipotesis ke 6 diterima.**

Hipotesis 7. Gaya kepemimpinan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_2) melalui Motivasi (Y_1).

Hasil uji hipotesis dengan mengacu nilai *original sample* yaitu (0,36) dan nilai *P Value* sebesar 0,00 ($<0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_2) melalui Motivasi (Y_1) dengan demikian **Hipotesis ke 7 diterima.**

Pembahasan Pengaruh Budaya organisasi terhadap Motivasi

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dengan nilai *original sample* yaitu (0,28) dan nilai *P Value* yaitu sebesar

0,01 ($<0,05$). Maka dapat disimpulkan **H₁ Diterima**, maka jika semakin baik budaya organisasi maka semakin baik dan tinggi juga motivasi pada karyawan, juga sebaliknya jika semakin buruk budaya organisasi maka semakin buruk motivasi yang ada pada karyawan. Budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan motivasi setiap karyawan suatu organisasi. Budaya organisasi yang diterapkan dalam suatu organisasi merupakan hal utama dan hal penting bagi setiap karyawan. Selain budaya organisasi sebagai identitas suatu organisasi, penerapan budaya organisasi yang baik juga menimbulkan rasa motivasi karyawan dalam bekerja untuk mencapai hal yang sudah ditargetkan organisasi. Budaya organisasi yang baik, jelas, dan terarah dalam suatu organisasi dapat membuat karyawan menunjukkan semangat, merasa nyaman, dan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Martedy (2018), Musa *et al* (2022), Sunaringtyas (2022).

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Motivasi

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dengan nilai *original sample* yaitu (0,63) dan nilai *P Value* yaitu sebesar 0,00 ($<0,05$). Maka dapat disimpulkan **H₂ Diterima**, maka jika Gaya kepemimpinan meningkat maka Motivasi meningkat dan juga sebaliknya jika Gaya kepemimpinan menurun maka Motivasi menurun.

Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam bekerja. Tujuan pada Gaya kepemimpinan adalah untuk mendorong semangat dan memotivasi pegawai dalam melakukan suatu kegiatan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik dapat mencerminkan sikap kepedulian terhadap bawahannya. Untuk mempengaruhi, mengarahkan dan menggerakkan bawahannya sesuai keinginan, seorang pemimpin dalam organisasi harus mampu dan perlu memberikan motivasi kepada bawahan agar dapat bekerja secara optimal. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Martedy (2018), Sunaringtyas (2022).

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja 0,06) dan nilai *P Value* sebesar 0,52 ($>0,05$). Maka dapat disimpulkan **H₃ Ditolak**, maka jika Budaya organisasi kurang baik maka Kepuasan kerja menurun, begitu juga sebaliknya jika Budaya organisasi baik maka Kepuasan kerja akan meningkat. Budaya organisasi sangatlah penting bagi suatu organisasi karena budaya organisasi merupakan identitas bagi organisasi serta membantu organisasi dalam membentuk sikap serta perilaku karyawan. Organisasi selalu menekankan karyawannya untuk bersikap profesional sesuai aturan yang sudah ditetapkan dalam melaksanakan pekerjaan mengingat

organisasi bergerak di bidang pelayanan masyarakat. Dengan sikap dan perilaku yang sesuai dengan budaya organisasi maka akan menciptakan suatu kepuasan terhadap pekerjaan yang sudah dilaksanakan. Hasil penelitian ini menolak temuan penelitian terdahulu oleh Martedy (2018), Sari (2018), Sunaringtyas (2022), Noriska (2022).

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,31) dan nilai *P Value* sebesar 0,01 (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H₄ diterima**, maka jika semakin baik Gaya kepemimpinan seorang pimpinan maka akan semakin tinggi Kepuasan kerja karyawan, juga sebaliknya semakin buruk Gaya kepemimpinan maka akan semakin rendah Kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik dapat mencerminkan sikap kepedulian terhadap karyawannya. Seorang pemimpin dengan memberikan perhatian serta fasilitas yang cukup nyaman bagi karyawannya maka dapat menimbulkan kepuasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawannya. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Martedy (2018), Musa *et al* (2022), Sunaringtyas (2022).

Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja dengan nilai *original sample* yaitu (0,57) dan nilai *P Value* sebesar 0,00 (<0,05). Maka dapat disimpulkan **H₅ diterima**, maka jika semakin tinggi Motivasi yang dimiliki seorang karyawan maka akan semakin tinggi juga kepuasan kerja yang dirasakan seorang karyawan, juga sebaliknya jika semakin tinggi Motivasi yang dimiliki seorang karyawan maka akan semakin rendah juga Kepuasan kerja yang dirasakan seorang karyawan. Motivasi adalah suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang dalam suatu organisasi. Karyawan yang termotivasi dan kepuasannya tinggi membentuk sebuah keadaan yang ideal, baik bagi organisasi maupun karyawan itu sendiri. Keadaan ini dapat terjadi karena kesamaan antara harapan karyawan dan perusahaan, dimana di satu sisi perusahaan menemukan kondisi karyawan yang dapat bekerja dengan baik, nyaman dan memiliki motivasi yang tinggi, di sisi lain karyawan mendapatkan segala harapan mereka berkaitan dengan karir, gaji yang telah diberikan oleh organisasi. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Martedy (2018), Sari (2018) Musa *et al* (2022), Sunaringtyas (2022), Noriska (2022).

Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja melalui Motivasi

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan kerja

melalui Motivasi dengan nilai *original sample* yaitu (0,16) dan nilai *P Value* sebesar 0,02 ($<0,05$). Maka dapat disimpulkan **H₆ diterima**, budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena budaya organisasi yang memberikan rasa nyaman dalam bekerja dan kepercayaan yang tinggi akan mendorong peningkatan perilaku kerja dalam melakukan segala sesuatu yang terbaik untuk organisasi. Disamping itu, Motivasi memiliki peran penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dengan Motivasi yang tepat akan membentuk sebuah keadaan yang ideal yaitu karyawan mendapatkan imbalan yang sesuai dengan yang diinginkan dan organisasi memiliki karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan. Dengan demikian peran variabel intervening Motivasi signifikan pengaruhnya dalam memediasi pengaruh Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Sunaringtyas (2022).

Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja melalui Motivasi

Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja melalui Motivasi dengan nilai *original sample* yaitu (0,36) dan nilai *P Value* sebesar 0,00 ($<0,05$). Maka dapat disimpulkan **H₇ diterima**, seorang pemimpin dengan memberikan perhatian serta fasilitas yang cukup nyaman bagi

karyawannya maka dapat menimbulkan kepuasan terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawannya. Disamping itu, Motivasi memegang peran penting dan menjadi penentu kepuasan kerja seorang karyawan. Gaya kepemimpinan yang memperhatikan keadaan bawahannya, memberikan fasilitas yang baik serta motivasi yang tinggi bagi karyawannya tentunya akan berdampak terhadap Kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian peran variabel intervening Motivasi signifikan pengaruhnya dalam memediasi pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung dan memperkuat temuan penelitian terdahulu oleh Sunaringtyas (2022)

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan dan telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.
- 2) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.
- 3) Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- 4) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.
- 5) Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja.

- 6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja melalui Motivasi.
- 7) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja melalui Motivasi.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diberikan penjelasan dalam sebuah saran-saran dibawah ini yaitu sebagai berikut:

Bagi Perguruan Tinggi

- a) Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan dalam menambah pengetahuan khususnya tentang manajemen SDM.
- b) Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi mengenai pengaruh Budaya organisasi dan Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja melalui mediasi Motivasi.
- c) Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam penelitian di bidang manajemen SDM dimasa yang akan datang.

Bagi Peneliti

- a) Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan strata 1 (S1) Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Abdurachman Saleh Situbondo.
- b) Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh peneliti sebagai bahan untuk menambah ilmu pengetahuan di bidang ilmu Manajemen SDM.
- c) Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan latihan oleh peneliti untuk menerapkan teori-teori yang telah diperoleh selama perkuliahan berlangsung

Bagi RSUD Waluyo Jati Kraksaan

- a) Dari segi Budaya organisasi diharapkan lebih ditingkatkan kembali karena budaya organisasi merupakan hal penting yang harus diterapkan dikarenakan dapat meningkatkan Motivasi karyawan kedepannya agar tujuan-tujuan dari organisasi tercapai dengan baik dan sesuai.
- b) Peneliti memberikan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan untuk mengetahui arti pentingnya Budaya organisasi, Gaya kepemimpinan, Motivasi, dan Kepuasan kerja

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing
- Arep, Tanjung. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Arikunto. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ghozali, I. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS2/ (edisi ketujuh)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.

- Handoko, T.H. 2012. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Hasibuan, M.S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, Kinnicki. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mangkunegara, A.P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P. 2015. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Martono, N. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Bandung: PT Remaja Rosdakaryan.
- Robbins, S.P. 2013. *Organizational Behavior*. Edition 15. New Jersey: Pearson Education
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- . 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- . 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- . 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-11. Jakarta: Prananda Media Group.
- Sekaran, U. 2010. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wibowo, 2019. *Perilaku Dalam Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widardjono, A. 2010. *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.