

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.POS INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG SITUBONDO 68300 DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Indana Yuris Maulidiyah
indanayurismaulidiyah10@gmail.com
 Universitas Abdurachman Saleh
 Situbondo

Randika Fandiyanto
randika@unars.ac.id
 Universitas Abdurachman Saleh
 Situbondo

Lita Permata Sari
litapermatasari@unars.ac.id
 Universitas Abdurachman Saleh
 Situbondo

ABSTRACT

Human resources represent a critical element in supporting organizations to achieve their vision, mission, and carry out various operational activities. Moreover, human resources play a pivotal role in determining the success or failure of an institution in reaching its established goals. This study aims to evaluate and examine the extent to which organizational culture, work motivation, and transformational leadership style influence employee performance, with job satisfaction serving as a mediating variable at PT. Pos Indonesia, Situbondo Branch Office 68300, by employing Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

The results of the direct effect hypothesis testing using SmartPLS 3.0 indicate that organizational culture does not have a significant effect on job satisfaction. In contrast, work motivation demonstrates a significant positive effect on job satisfaction, while transformational leadership style shows a positive but not significant effect. Additionally, organizational culture exhibits a negative but not significant effect on employee performance. Meanwhile, work motivation has a significant positive effect on employee performance, and transformational leadership style has a positive but not significant effect on employee performance. The results of the indirect effect hypothesis testing reveal that organizational culture has a negative but not significant effect on job satisfaction through employee performance. Similarly, work motivation has a positive but insignificant indirect effect on job satisfaction through employee performance. Transformational leadership style also displays a positive but insignificant indirect effect on job satisfaction through employee performance.

Keywords: *Organizational Culture, Work Motivation, Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, Employee Performance*

I. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, suatu organisasi harus memiliki sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan semangat kedisiplinan tinggi dalam menjalankan tugas. Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan. Salah satu yang harus diperhatikan dalam sumber daya manusia yaitu mengenai penempatan kerja

karyawan, selain itu sumber daya manusia ini bisa meningkatkan kinerja karyawan. PT.Pos Indonesia (persero) KC Situbondo 68300 merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang Jasa layanan Pos Logistik dan Keuangan. Kantor cabang (KC) Situbondo adalah salah satu kantor cabang yang beroperasi di bawah PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Regional V Jawa Timur. PT.Pos Indonesia (persero) KC Situbondo

68300 memiliki berbagai layanan seperti pengirim surat dan paket domestik maupun internasional, layanan logistik, layanan keuangan seperti pengiriman uang (wesel pos) dan pembayaran tagihan, pembagian bansos.

PT.Pos Indonesia memiliki bisnis utama yaitu keuangan, logistik, dan distribusi. Dalam industri jasa pengiriman, semakin banyak perusahaan muncul maka, semakin sangat ketat persaingannya. Motivasi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan motivasi yang tinggi, karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) bisa lebih suka dengan pekerjaannya serta memiliki loyalitas dan semangat untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dan Gaya kepemimpinan PT.Pos Indonesia (Persero) dapat terlihat dari sikap pemimpin yang cenderung kurang memberikan kontrol atau arahan yang jelas kepada bawahannya, terutama dalam menghadapi situasi darurat.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Afandi (2021:3) mengemukakan bahwa Manajemen sumber daya manusia merupakan perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau perusahaan.

Manajemen Sumber Daya Manusia pada karyawan PT.Pos Indonesia yaitu proses strategis dalam mengelola tenaga kerja agar memberikan pelayanan terbaik untuk

masyarakat dan juga mendukung operasional organisasi secara optimal. Dalam Konteks PT.Pos Indonesia, pengelolaan Sumber Daya Manusia ini bertujuan untuk memastikan kualitas layanan tetap memenuhi standar yang diharapkan oleh pelanggan.

Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2018:256) “Budaya Organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang di anut para anggota yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya”. menurut pendapat Sulaksono (2019:4), “Budaya organisasi/perusahaan adalah nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi”. Budaya Organisasi ini sangat penting untuk membentuk kinerja individu dan tim, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam konteks penelitian ini, Budaya Organisasi akan dikaji sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Robbins dan Coulter (2018:256) mengemukakan Indikator Budaya Organisasi sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan Pengambilan Risiko
Karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani terhadap risiko.
- 2) Perhatian pada Hal yang Rinci
Sejauh mana kemampuan karyawan dalam memperhatikan setiap detail kecil dalam suatu tugas atau informasi.
- 3) Orientasi Hasil

Sejauh mana pola pikir karyawan dalam pendekatan kerja yang fokus pada pencapaian tujuan dan hasil akhir yang diharapkan.

- 4) Orientasi Orang
sikap dan pendekatan seseorang terhadap pengembangan diri serta mencapai tujuan pribadi.
- 5) Orientasi Tim
Pendekatan karyawan dalam bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Karyawan yang memiliki orientasi tim akan lebih berkolaborasi dan kerja sama dengan sekitarnya.

Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2021:93) “Motivasi kerja merupakan dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai dapat beradaptasi dengan lingkungannya”. perusahaan maupun lembaga pendidikan mengenai dimana operasi dan stafnya akan ditempatkan”. Maruli (2020:58) mengatakan bahwa “Motivasi Kerja adalah segala sesuatu yang timbul dari hasrat seseorang, dengan menimbulkan gairah serta keinginan dari dalam diri seseorang yang dapat mempengaruhi dan mengarahkan serta memelihara perilaku untuk mencapai tujuan ataupun keinginan yang sesuai dengan lingkup kerja”.

Newstrom dalam Wibowo (2013:110) mengatakan bahwa sebagai indikator Motivasi Kerja adalah:

- 1) *Engagement*

Merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.

- 2) *Commitment*

Komitmen adalah suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*

- 3) *Satisfaction*

Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrakpsikologis dan memenuhi harapan ditempat kerja.

- 4) *Turnover*

Turnover merupakan kehilangan pekerja yang dihargai.

Gaya Kepemimpinan Transformasi

Menurut Iswahyudi (2023:99) “Kepemimpinan Transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada yang mereka butuhkan”. Mulia (2021:184) menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan memiliki karisma”.

Menurut Kartono (2019:39) indikator Gaya Kepemimpinan sebagai berikut:

1) Sifat

Setiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang sangat kuat. Kepemimpinan ini juga menentukan kinerja seseorang sebagai pemimpin dan didasarkan pada kemampuan pribadinya.

2) Kebiasaan

Dalam Gaya Kepemimpinan kebiasaan ini adalah komponen kunci pemimpin yang mempunyai peran penting sebagai penentu perilaku pemimpin dan juga secara efektif menjadi ciri seluruh tindakan sebagai pemimpin yang baik.

3) Komunikasi

Komunikasi adalah kesanggupan penyampaian gagasan seseorang dengan tujuan tersebut memahami apa yang disampaikan dengan baik secara langsung atau tidak langsung.

Kepuasan Kerja

Hamali (2016:203) menyatakan bahwa “Kepuasan kerja adalah sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan, yang berkaitan dengan kondisi kerja, kerjasama antar karyawan, kompensasi yang diterima di tempat kerja, dan hal-hal lain termasuk faktor fisik dan psikologis”. menurut Nabawi (2019:174) “Kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang tentang pekerjaannya, terutama tentang kondisi pekerjaannya, dan terkait dengan apakah pekerjaannya

dapat memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya”.

Berikut indikator kepuasan kerja menurut Afandi (2018:82):

1) Pekerjaan

Pekerjaan yang diselesaikan dengan tanggung jawab membuat karyawan merasa puas dengan pekerjaannya.

2) Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

3) Pengawas

Seseorang yang bertugas untuk mengeluarkan arahan dan instruksi

4) Rekan kerja

Seorang karyawan yang berinteraksi satu sama lain untuk melakukan pekerjaan. Karyawan dapat merasakan apakah rekan kerjanya menyenangkan atau tidak.

Kinerja

Mangkunegara (2015:67) mengemukakan “Kinerja merupakan hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan oleh pekerja dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja adalah cara yang dipilih dan dipergunakan untuk pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan, hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membimbing para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan (Susanty dan Sigit 2015:79). Dapat

disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah jumlah pekerjaan karyawan yang harus diselesaikan untuk memenuhi tanggung jawab dalam suatu organisasi.

Indikator kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2017:324) adalah sebagai berikut :

1) Jumlah Output

Ukuran hasil kerja karyawan yang dicapai, baik dalam bentuk jumlah unit maupun jumlah siklus pekerjaan yang telah diselesaikan. Kinerja karyawan ini diukur berdasarkan seberapa cepat menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan perusahaan.

2) Kualitas

Kualitas ini menggambarkan tingkat baik atau buruknya hasil kerja karyawan. Hal ini mencakup kemampuan karyawan untuk menyelesaikan

tugas yang baik sesuai dengan standar yang ditetapkan Perusahaan.

3) Waktu

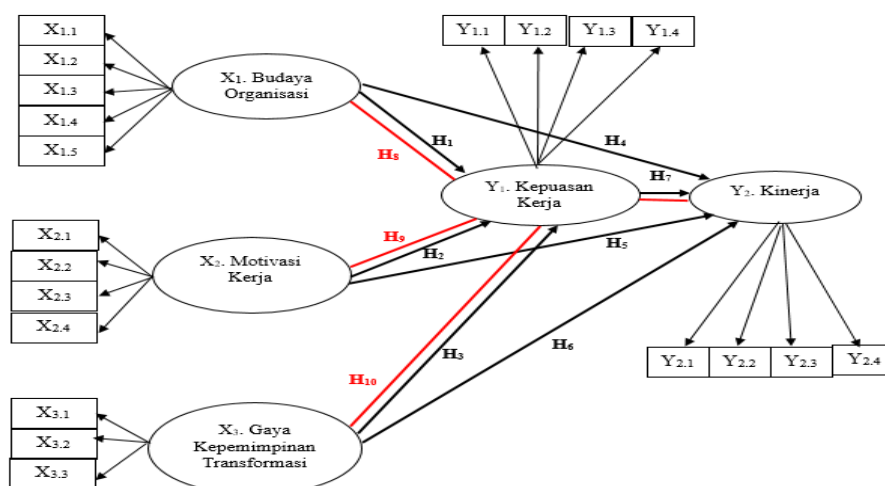
Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai waktu yang ditetapkan, tanpa mengganggu tugas lain yang menjadi tanggung jawabnya.

4) Efektivitas

Menyelesaikan pekerjaan yang sesuai dengan jadwal yang ditetapkan menunjukkan pelaksanaan tugas yang baik. Keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan dinilai berdasarkan tugas tersebut selesai dengan tepat waktu dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

Kerangka Konseptual

Berikut ini contoh kerangka konseptual penelitian (Variabel Intervening)



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual penelitian tersebut, maka

dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

- H₁ : Budaya Organisasi
berpengaruh signifikan
terhadap Kepuasan
Kerja
- H₂ : Motivasi Kerja
berpengaruh signifikan
terhadap Kepuasan
Kerja
- H₃ : Gaya Kepemimpinan
Transformasi
berpengaruh signifikan
terhadap Kepuasan
Kerja
- H₄ : Budaya Organisasi
berpengaruh signifikan
terhadap Kinerja
Karyawan
- H₅ : Motivasi Kerja
berpengaruh signifikan
terhadap Kinerja
Karyawan
- H₆ : Gaya Kepemimpinan
Transformasi
berpengaruh signifikan
terhadap Kinerja
Karyawan
- H₇ : Kepuasan Kerja
berpengaruh signifikan
terhadap Kinerja
Karyawan
- H₈ : Budaya Organisasi
berpengaruh signifikan
terhadap Kepuasan
Kerja melalui Kinerja
Karyawan
- H₉ : Motivasi Kerja
berpengaruh signifikan
terhadap Kepuasan
Kerja melalui Kinerja
Karyawan
- H₁₀ : Gaya Kepemimpinan
Transformasi
berpengaruh signifikan
terhadap Kepuasan

Kerja melalui Kinerja
Karyawan

III. METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:2) “Rancangan Penelitian merupakan proses fungsional berupa pengumpulan data, analisis dan interpretasi informasi yang berkaitan dengan objek penelitian”. Jenis penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa kuesioner yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Dalam sugiyono (2015:13) “Metode kuantitatif adalah metode yang persyaratannya terorganisir dengan baik dan metodis hingga desain penelitian dibuat”. Metode kuantitatif bertujuan untuk mengumpulkan data mengenai karakteristik dan perilaku dalam kelompok tertentu.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang bersifat mendalam, namun hasilnya dapat diterapkan secara umum. Data yang dikumpulkan harus sesuai dengan tujuan peneliti agar hasilnya signifikan dan dapat wawasan yang jelas. Penelitian ini memiliki arah tertentu, yang ditentukan oleh variabel bebas dan variabel terikat yang digunakan. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Budaya organisasi, Motivasi kerja, Gaya kepemimpinan. Sementara itu, variabel terikatnya yaitu Kinerja karyawan dan variabel interveningnya adalah Kepuasan kerja.

Tempat dan Waktu Penelitian

Objek penelitian atau waktu penelitian yang akan dilakukan kegiatan penelitian dengan menyebar kuesioner kepada karyawan dilaksanakan di PT.Pos Indonesia (persero) KC Situbondo 68300. Jl. A. Yani, Dawuhan, Situbondo. Waktu penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih 3 bulan yaitu dimulai dari bulan Januari sampai Maret 2025.

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekelompok objek yang memiliki karakteristik tertentu dan dipilih untuk dianalisis guna mendapatkan kesimpulan. Menurut Hendrayadi (2019:162-163) “terdapat dua jenis populasi terbatas dan populasi tidak terbatas. Populasi terbatas adalah populasi yang dapat dihitung jumlahnya. Sedangkan populasi tidak terbatas adalah populasi yang tidak memungkinkan untuk dihitung jumlahnya secara keseluruhan, sehingga dianggap tak terbatas”. Populasi yang dipilih untuk penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.Pos Indonesia (persero) KC Situbondo 68300 dengan jumlah karyawan yang aktif pada tahun 2025 adalah sebanyak 28 karyawan organik dan 80 karyawan non organik. Total seluruh karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) KC Situbondo yaitu 108 karyawan.

Hasil yang diperoleh dari penelitian terhadap sampel digunakan sebagai gambaran dari keseluruhan populasi. Hendryadi (2019:162-180) mengemukakan bahwa “Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan dipilih dengan menggunakan metode atau

pendekatan tertentu dipelajari dan diekstrapolasi ke seluruh populasi”. PT.Pos Indonesia (persero) KC Situbondo 68300 yang dipilih sebagai sampel penelitian yang mempunyai karyawan organik dan non organik, dengan jumlah karyawan sebanyak 108 karyawan teknik yang diambil yaitu *cluter* area sampling dan memakai rumus slovin dalam menentukan sampel yaitu ada 54 karyawan yang diambil.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

- 1) Observasi
- 2) Wawancara
- 3) Studi Pustaka
- 4) Kuesioner
- 5) Dokumentasi

Metode Analisis Data

Metode analisis data merujuk pada proses pengolahan, pemeriksaan, dan interpretasi data yang dikumpulkan selama penelitian untuk mendapatkan informasi yang bermakna dan membuat kesimpulan. Metode ini melibatkan berbagai teknik untuk menguji data agar dapat menjawab pertanyaan penelitian atau menguji hipotesis.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Responden penelitian ini merupakan karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) KC Situbondo 68300 dengan jumlah sebanyak 54 karyawan. Karakteristik responden dapat dianalisis berdasarkan jenis kelamin dan berdasarkan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner.

Uji Validitas Konvergen

Uji Validitas Konvergen adalah salah satu metode untuk mengevaluasi keabsahan suatu instrumen pengukuran dalam penelitian. Validitas konvergen mengacu pada sejauh mana sebuah instrumen pengukuran dapat mengukur konstruk yang sama atau serupa dengan instrumen pengukuran lain yang sudah terbukti valid.

Secara lebih rinci, uji validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran yang telah diuji validitasnya sebelumnya, dapat dilihat bahwa nilai *Average Variance Extracted (AVE)* untuk masing-masing variabel penelitian melebihi angka 0,5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas (Valid).

Tabel 1.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel penelitian	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	Keterangan
X ₁ . Budaya organisasi	0.796	0.549	Valid
X ₂ . Motivasi kerja	0.809	0.636	Valid
X ₃ . Gaya kepemimpinan	0.732	0.648	Valid
Y ₁ . Kepuasan kerja	0.825	0.656	Valid
Y ₂ . Kinerja	0.776	0.599	Valid

Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas Menurut Sugiyono (2019:121) digunakan untuk menunjukan tingkat keandalan, keakuratan, ketelitian dan konsistensi dari indikator yang ada dalam kuesioner. Sehingga suatu penelitian yang baik harus reliabel supaya memiliki nilai ketepatan saat diuji dalam periode yang berbeda. Berdasarkan hasil evaluasi diperoleh bahwa nilai *Cronbach's Alpha* melebihi angka 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki Tingkat Reliabel yang baik.

bahwa penyebaran data dari seluruh indikator menunjukkan distribusi yang normal.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mengevaluasi apakah terdapat hubungan atau korelasi antara variabel independen dalam model regresi. Tujuan dari uji ini adalah untuk memeriksa apakah ada keterkaitan antar variabel bebas (*Independent*). Dalam model regresi yang baik, seharusnya tidak ada korelasi antar variabel, dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) $\leq 5,0$. Penggunaan aplikasi *smart PLS 3.0*, untuk memastikan tidak terdapat pelanggaran terhadap asumsi klasik "Multikolinearitas", hal ini dapat diketahui melalui nilai VIF (*varians inflation factor*) yang menunjukkan angka $\leq 5,00$. Sebaliknya, jika nilai VIF $> 5,00$, maka hal tersebut mengindikasikan adanya

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas adalah prosedur statistik untuk menentukan apakah suatu kumpulan data mengikuti distribusi normal. Dapat disimpulkan

pelanggaran terhadap asumsi multikolinearitas yang berarti ada hubungan timbal balik antar variabel bebas.

Uji Goodness Of Fit (GOF)

Uji Goodness of Fit merupakan metode statistik yang

digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana data hasil pengamatan sesuai dengan distribusi teoritis yang diasumsikan. rancangan model struktural yang digunakan dalam penelitian ini telah selaras dengan kondisi nyata yang ditemukan di lapangan.

Tabel 2.
Uji Goodness Of Fit (GOF)

	<i>Saturated Model</i>	<i>Estimated Model</i>	<i>Cut Off</i>	Keterangan Model
SRMR	0.111	0.111	$\leq 0,09$	Baik
d_ ULS	2.583	2.583	$\geq 0,05$	Baik
d_ G	1.865	1.865	$\geq 0,05$	Baik
Chi-Square	453.408	453.408	Diharapkan Kecil	Baik
NFI	0.445	0.445	Tidak Baik	Tidak Baik

Uji Koefisien Determinasi

Uji Koefisien determinasi merupakan salah satu teknik statistik yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana pengaruh variabel bebas

(X) dalam menerangkan atau memprediksi variabel terikat (Y) dalam suatu model regresi.

Tabel 3.
Uji Koefisien Determinasi

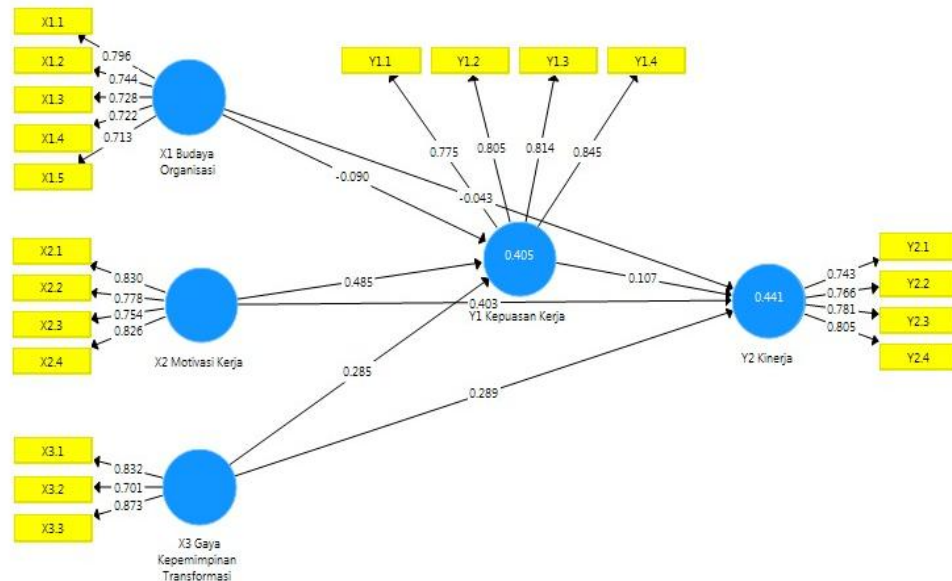
Variabel Terikat	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Y ₁ . Kepuasan kerja	0.405	0.369
Y ₂ . Kinerja	0.441	0.395

- 1) Variabel Budaya organisasi (X₁), Motivasi kerja (X₂) dan Gaya kepemimpinan transformasi (X₃) mempengaruhi Kepuasan kerja (Y₁) sebesar 0,369 (36,9%) artinya memiliki pengaruh rendah, sedangkan sisanya 63,1% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.
- 2) Variabel Budaya organisasi (X₁), Motivasi kerja (X₂), Gaya kepemimpinan transformasi (X₃) dan Kepuasan kerja (Y₁) mempengaruhi Kinerja (Y₂)

sebesar 0,395 (39,5%) artinya memiliki pengaruh rendah, sedangkan sisanya 60,5% dipengaruhi variabel lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Uji Hipotesis Penelitian

“Analisis Persamaan Struktural adalah metode statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel laten (yang tidak diukur secara langsung). Dalam konteks ini, *inner model* atau model struktural adalah bagian yang menjelaskan hubungan antar variabel laten dalam model penelitian.



Gambar 2. Hasil Uji Model Struktural dengan Aplikasi Smart PLS

Berdasarkan Gambar 2 diatas, menggunakan aplikasi Smart PLS 3.0 :
 Selanjutnya hasil uji hipotesis

Tabel 4.
Uji Hipotesis

Hubungan Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
X ₁ . Budaya organisasi → Y ₁ . Kepuasan kerja	-0.090	0.784	0.434
X ₂ . Motivasi kerja → Y ₁ . Kepuasan konsumen	0.485	3.023	0.003
X ₃ . Gaya kepemimpinan → Y ₁ . Kepuasan kerja	0.285	1.916	0.056
X ₁ . Budaya organisasi → Y ₂ . Kinerja	-0.043	0.297	0.766
X ₂ . Motivasi kerja → Y ₂ . Kinerja	0.043	2.234	0.026
X ₃ . Gaya kepemimpinan → Y ₂ . Kinerja	0.289	1.877	0.061
Y ₁ . Kepuasan kerja → Y ₂ . Kinerja	0.107	0.818	0.414
X ₁ . Budaya organisasi → Y ₁ . Kepuasan kerja → Y ₂ . Kinerja	-0.010	0.449	0.653
X ₂ . Motivasi kerja → Y ₁ . Kepuasan kerja → Y ₂ . Kinerja	0.052	0.747	0.456
X ₃ . Gaya kepemimpinan → Y ₁ . Kepuasan kerja → Y ₂ . Kinerja	0.030	0.701	0.484

Pembahasan Uji Hipotesis Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis pertama dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0.090), Nilai *T-Statistic* yaitu 0.784 (<1,964) dan

nilai *P value* yaitu sebesar 0.434 (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi (X₁) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y₁) dengan demikian **Hipotesis 1 ditolak.**

yang berarti budaya organisasi tidak terbukti secara statistik memberikan pengaruh yang nyata terhadap tingkat kepuasan kerja. Hubungan yang negatif menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berjalan sesuai harapan, maka hal tersebut cenderung menurunkan kepuasan kerja. Namun karena pengaruhnya tidak signifikan, maka hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi belum menjadi faktor utama dalam membentuk kepuasan kerja pada konteks penelitian ini. Hasil dari penelitian ini menunjukkan tidak mendukung atau tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Putri (2023). Namun temuan ini mendukung hasil kajian empiris oleh Pratiwi *et. al.* (2023) Akbar *et. al.* (2024).

Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis kedua dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.485), Nilai *T-Statistic* yaitu 3.023 ($>1,964$) dan nilai *P value* yaitu sebesar **0.003** ($<0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja (X_2) berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja (Y_1) dengan demikian **Hipotesis 2 diterima**.

Yang berarti semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka akan semakin meningkat pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Hubungan positif ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi faktor penting yang dapat mendorong munculnya kepuasan kerja, baik secara internal maupun eksternal. Hasil dari penelitian ini

menunjukkan bahwa sejalan dan mendukung dengan penelitian terdahulu oleh Pratiwi *et. al.* (2023) dan Toyyibah *et. al.* (2024).

Gaya kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja

Hasil uji hipotesis ketiga dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.285), Nilai *T-Statistic* yaitu 1.916 ($<1,964$) dan nilai *P value* yaitu sebesar **0.056** ($>0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasi (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_1) dengan demikian **Hipotesis 3 ditolak**,

artinya Gaya kepemimpinan transformasi belum terbukti secara statistik memberikan pengaruh yang nyata terhadap Kepuasan kerja. Hubungan yang positif menunjukkan adanya kecenderungan bahwa semakin baik penerapan Gaya kepemimpinan transformasi, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat. Namun, pengaruhnya tidak signifikan hal ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasi belum menjadi faktor utama dalam Kepuasan kerja. Hasil ini disebabkan oleh persepsi karyawan terhadap Gaya kepemimpinan belum sepenuhnya sesuai harapan, sehingga berdampak tidak cukup kuat terhadap Kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sejalan dan mendukung dengan penelitian terdahulu oleh Astuti (2023). Namun hasil dari penelitian ini menunjukkan tidak mendukung atau tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Pratiwi *et. al.* (2023).

Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis keempat dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0.043), Nilai *T-Statistic* yaitu 0.297 (<1,964) dan nilai *P value* yaitu sebesar **0.766** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi (X_1) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y_2) dengan demikian **Hipotesis 4 ditolak**.

yang berarti bahwa budaya organisasi tidak terbukti secara statistik memengaruhi kinerja karyawan secara langsung. Hubungan negatif menunjukkan bahwa jika budaya organisasi tidak sesuai dengan nilai dan harapan karyawan, maka dapat berdampak pada penurunan kinerja. Namun karena pengaruhnya tidak signifikan, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi bukan merupakan faktor penting dalam memengaruhi kinerja karyawan pada konteks penelitian ini. Hasil dari penelitian ini menunjukkan tidak mendukung atau tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Baihaqi (2021). Namun Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sejalan dan mendukung dengan penelitian terdahulu oleh Ramdani *et. al.* (2024)

Motivasi kerja terhadap Kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis kelima dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0,043), Nilai *T-Statistic* yaitu 2.234 (>1,964) dan nilai *P value* yaitu sebesar **0.026** (<0,05), maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja (X_2) berpengaruh signifikan positif

terhadap Kinerja karyawan (Y_2) dengan demikian **Hipotesis 5 diterima**.

semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Hubungan positif dan signifikan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi, baik secara internal maupun eksternal, cenderung lebih semangat, bertanggung jawab, dan fokus dalam menyelesaikan tugasnya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa sejalan dan mendukung dengan penelitian terdahulu oleh Firdaus *et. al.* (2023), Ratnaningtyas (2024) dan Hasanah *et. al.* (2024).

Gaya kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis keenam dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.289), Nilai *T-Statistic* yaitu 1.877 (<1,964) dan nilai *P value* yaitu sebesar **0.061** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasi (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y_2) dengan demikian **Hipotesis 6 ditolak**.

secara statistik, gaya kepemimpinan transformasional belum terbukti memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Meskipun arah pengaruhnya positif, artinya semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional cenderung diikuti oleh peningkatan kinerja, namun besarnya pengaruh tersebut belum

cukup kuat untuk dinyatakan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional belum menjadi faktor yang menentukan dalam membentuk kinerja karyawan secara langsung. Hasil dari penelitian ini menunjukkan tidak mendukung atau tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Erri *et. al.* (2021). Temuan ini mendukung hasil kajian empiris oleh Arrasyd *et. al.* (2023).

Kepuasan kerja terhadap Kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis ketujuh dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.107), Nilai *T-Statistic* yaitu 0.818 (<1,964) dan nilai *P value* yaitu sebesar **0.414** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja (Y_1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y_2) dengan demikian **Hipotesis 7 ditolak**.

secara statistik tidak terdapat pengaruh yang berarti antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hubungan yang positif mencerminkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, maka kinerja karyawan cenderung meningkat. Namun karena hasilnya tidak signifikan, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum menjadi faktor yang berperan penting dalam peningkatan kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini. Kondisi ini dapat disebabkan oleh adanya faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhi Kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan tidak mendukung atau tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh

Paparang *et. al.* (2021) dan Safira *et. al.* (2023). Namun temuan ini mendukung hasil kajian empiris oleh Alfadhil *et. al.* (2024) dan Hariyanto *et. al.* (2025).

Budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja melalui Kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis kedelapan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu negatif (-0.010), Nilai *T-Statistic* yaitu 0.449 (<1,964) dan nilai *P value* yaitu sebesar **0.653** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi (X_1) berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_1) melalui Kinerja karyawan (Y_2) dengan demikian **Hipotesis 8 ditolak**.

tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan. Hubungan yang negatif menggambarkan bahwa ketika budaya organisasi tidak mendukung atau tidak sejalan dengan nilai karyawan, hal ini berpotensi menurunkan kinerja, yang pada akhirnya juga tidak meningkatkan kepuasan kerja. Namun, karena pengaruh tersebut tidak signifikan, maka Budaya organisasi belum dapat dikatakan sebagai penentu utama dalam membentuk kepuasan kerja melalui jalur Kinerja karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan tidak mendukung atau tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Nofiantari (2023).

Motivasi kerja terhadap Kepuasan kerja melalui Kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis kesembilan dengan mengacu pada nilai *original*

sample yaitu positif (0.052), Nilai *T-Statistic* yaitu 0.747 (<1,964) dan nilai *P value* yaitu sebesar **0.456** (>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja (X_2) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_1) melalui Kinerja karyawan (Y_2) dengan demikian **Hipotesis 9 ditolak**.

Pengaruh tidak langsung motivasi kerja terhadap kepuasan kerja melalui peran variabel antara kinerja karyawan tidak terbukti secara statistik. Hubungan yang positif menandakan adanya kecenderungan bahwa peningkatan Motivasi kerja dapat mendorong kinerja yang lebih baik dan pada akhirnya meningkatkan Kepuasan kerja. Namun karena pengaruh tersebut tidak signifikan, maka peran Kinerja karyawan sebagai penghubung belum cukup kuat untuk menengahi hubungan antara Motivasi kerja dan Kepuasan kerja secara nyata. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan variabel lain yang lebih sesuai dalam menjelaskan hubungan tersebut, atau Motivasi kerja cenderung lebih berpengaruh secara langsung daripada melalui jalur tidak langsung. Hasil dari penelitian ini menunjukkan tidak mendukung atau tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Nofiantari (2023).

Gaya kepemimpinan transformasi terhadap Kepuasan kerja melalui Kinerja karyawan

Hasil uji hipotesis kesembilan dengan mengacu pada nilai *original sample* yaitu positif (0.030), Nilai *T-Statistic* yaitu 0.701 (<1,964) dan nilai *P value* yaitu sebesar **0.484**

(>0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan transformasi (X_3) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja (Y_1) melalui Kinerja karyawan (Y_2) dengan demikian **Hipotesis 10 ditolak**.

Pengaruh tidak langsung Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui peran kinerja karyawan tidak terbukti secara statistik. Hubungan yang positif menunjukkan bahwa semakin baik Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan, maka Kinerja karyawan cenderung meningkat dan pada akhirnya dapat berdampak pada peningkatan Kepuasan kerja. Namun karena hubungan tersebut tidak signifikan, maka Kinerja karyawan belum mampu bertindak sebagai perantara yang efektif dalam menjelaskan pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peran Kinerja karyawan sebagai variabel antara belum cukup kuat dalam jalur hubungan ini, dan kemungkinan terdapat faktor lain yang lebih berkaitan langsung dalam penghubung pengaruh tersebut. Hasil dari penelitian ini menunjukkan tidak mendukung atau tidak sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Nofiantari (2023).

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yaitu sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja, (H_1 ditolak).
- 2) Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kepuasan kerja, (H_2 diterima).
- 3) Gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja, (H_3 ditolak).
- 4) Budaya organisasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan, (H_4 ditolak).
- 5) Motivasi kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja karyawan, (H_5 diterima).
- 6) Gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan, (H_6 ditolak).
- 7) Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan, (H_7 ditolak).
- 8) Budaya organisasi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja melalui Kinerja karyawan, (H_8 ditolak).
- 9) Motivasi kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja melalui Kinerja karyawan, (H_9 ditolak).
- 10) Gaya kepemimpinan transformasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan kerja melalui Kinerja karyawan, (H_{10} ditolak).

Saran

Merujuk pada hasil simpulan yang telah disampaikan sebelumnya, terdapat beberapa saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya.

Adapun saran akan dituliskan sebagai berikut:

Bagi PT.Pos Indonesia (persero) KC Situbondo 68300

Berdasarkan penelitian yang menunjukkan bahwa ada beberapa indikator memiliki nilai terendah, maka disarankan kepada PT.Pos Indonesia KC Situbondo untuk meningkatkan aspek Budaya organisasi $X_{1.5}$ (0.713) manajemen perlu memperkuat nilai budaya kerja yang mendukung komitmen dan kolaborasi terhadap visi perusahaan. Kedua, mengoptimalkan Motivasi kerja $X_{2.3}$ nilai (0.754) perusahaan lebih memperhatikan faktor pendorong motivasi karyawan seperti kejelasan jenjang karier dan peningkatan kesejahteraan karyawan. Ketiga, meningkatkan efektivitas Gaya kepemimpinan $X_{3.2}$ (0.701) perlu adanya pengembangan kemampuan kepemimpinan, khususnya dalam memberi arahan yang jelas dan menginspirasi karyawan. Keempat, meningkatkan Kepuasan kerja $Y_{1.1}$ (0.775) penting bagi manajemen untuk secara rutin mengevaluasi faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seperti keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kelima, menguatkan aspek Kinerja karyawan $Y_{2.1}$ (0.743) perusahaan dapat mengembangkan sistem nilai kinerja yang transparan dan terukur. Selain itu, pemberian umpan balik secara berkala serta pembinaan berkelanjutan terhadap kompetensi.

Bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi sebagai referensi ilmiah tambahan bagi Universitas Abdurachman Saleh Situbondo, khususnya dalam pengembangan materi perkuliahan pada Program Studi Manajemen, terutama di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Selain itu, penelitian ini juga dapat dijadikan acuan dalam penyusunan tugas akhir, pengembangan topik penelitian sejenis, serta memperluas wawasan mahasiswa terkait praktik manajerial di perusahaan layanan publik seperti PT. Pos Indonesia (Persero).

Bagi Peneliti lainnya

Diharapkan bagi peneliti berikutnya agar dapat menjadikan penelitian ini sebagai bahan referensi dalam menyusun penelitian yang sejenis di masa mendatang. Mengingat masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, maka peneliti selanjutnya diharapkan dapat lebih teliti dan cermat dalam merancang metode penelitian, khususnya dalam hal pemilihan indikator dan pengumpulan data.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing.
- Akbar, A. K. I., Praja, Y., & Pramesthi, R. A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Fasilitas Kerja, dan Disiplin

Kerja Terhadap Kinerja ASN dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Kantor DPUPP Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 3 (2), 212-225.

<https://doi.org/10.36841/jme.v3i2.4789>

- Alfadhil, T., Tulhusnah, L., & Soeliha, S. (2024). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan pada Dinas Ketenagakerjaan di Kabupaten Situbondo melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 3 (5): 861-875. <https://doi.org/10.36841/jme.v3i5.4926>

- Arrasyd, H. M., Karnadi, K., & Minullah, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perangkat Desa Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Desa Jangkar Dan Desa Palangan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 2 (10): 2325-2340.

<https://doi.org/10.36841/jme.v2i10.3658>

- Erri, D, Lestari, A. P & Asymar, H. H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Melzer Global Sejahtera Jakarta. *Jurnal Inovasi Penelitian*. Vol 1 (9): 1897-1906.

- <https://doi.org/10.47492/jip.v1i9.348>
- Firdaus, A. A, Karnadi & Fandiyanto, R. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pegadaian Kota Probolinggo Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 2 (11): 2585-2600.
<https://doi.org/10.36841/jme.v2i11.3741>
- Hamali, A. Y. 2016. Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Hariyanto, H, Sari, L. P & Fandiyanto, R. (2025). Peran Disiplin Kerja Pendidikan Dan Komitmen Terhadap Kinerja Perangkat Desa Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Di Desa Laprak, Desa Sumbersuko, Desa Pandak Dan Desa Klampokan Kecamatan Klabang Kabupaten Bondowoso). *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 4 (2): 261 – 272.
<https://doi.org/10.36841/jme.v4i2.6266>
- Hasanah, M., Tulhusnah, L., & Fandiyanto, R. (2025). Pengaruh Kualitas Sdm, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Non Asn Di UPT Puskesmas Mangaran. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 3 (3): 529-543.
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i3.4867>
- Hendryadi, T, I. & Zannati, R. 2019. Metode Penelitian: Pedoman Penelitian Bisnis dan Akademik. Jakarta: Lembaga Pengembangan Manajemen dan Publikasi Imperium (LPMP Imperium).
- Iswahyudi, M. S., Umalihayati, Kasanusi, Sarie, F., & Subhan, M. 2023. Gaya Kepemimpinan (I. P. Kusuma (ed.)). Yayasan Cendikia Mulia Mandiri.
- Kartono. 2019. Pemimpin Dan Kepemimpinan. Jakarta: PT. Grafindo Parsada.
- Maruli, S. R. T. 2020. “Pengaruh Komunikasi antarpribadi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja”. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Mangkunegara, A. A. A. P, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2017. Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulia, R. A. 2021. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Aplikasi Dalam Peningkatan Kinerja). Purbalingga: eureka media aksara.
- Paparang, N. C. P, Areros, W. A & Tatimu, V. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap

- Kinerja Pegawai Kantor PT. Post Indonesia di Manado. *Productivity*. Vol 2 (2).
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v2/index.php/productivity/article/view/33793>
- Pratiwi, D. R., Karnadi, & Fandiyanto, R. (2023). Peranan Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Asn Rsud Waluyo Jati Kraksaan. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 2 (10): 2341-2357.
<https://doi.org/10.36841/jme.v2i10.3659>
- Putri, G. A. M., Fauzi, A. ., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. Vol 5 (2): 99–110.
<https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2.1688>
- Ramdani, D Fandiyanto, R & Ariyantiningih, F. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perangkat Desa Pada Kantor Desa Kesambirampak Dan Desa Kapongan Kabupaten Situbondo Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 3 (4): 714-728.
<https://doi.org/10.36841/jme.v3i4.4914>
- Ratnaningtyas, E. M., Wulandari, S., Nurani, P. A., & Puspitaningnala, D. R. R. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) BKK Purworejo (PERSERODA) Kabupaten Purworejo. *JURNAL ECONOMINA*. Vol 3 (1): 116–122.
<https://doi.org/10.55681/economina.v3i1.1153>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. 2018 *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Index.
- Robbins & Coulter. 2018. *Management*. London: Pearson Education Limited.
- Safira, G. N, Sari, L. P & Pramesthi, R. A. (2023). Disiplin Kerja Dan Kompensasi Dalam Mempengaruhi Kinerja Pada Pt Pnm Mekaar Kabupaten Situbondo Dengan Mediasi Variabel Kepuasan Kerja. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*. FEB UNARS. Vol 2 (8): 1651-1669.
<https://doi.org/10.36841/jme.v2i8.3573>
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Toyyibah, N. M., Karnadi, K., & Anshory, M. I. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Perang Kat Desa Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi

kasus Di Desa jetis, Desa
Blimbing, Desa
Widoropayung, Kecamatan
Besuki, Kabupate. *Jurnal
Mahasiswa Entrepreneurship
(JME)*. FEB UNARS. Vol 3
(4), 743-757.
[https://doi.org/10.36841/jme.v
3i4.4916](https://doi.org/10.36841/jme.v3i4.4916)

Wibowo. 2013. Perilaku dalam
Organisasi. Jakarta: PT. Raja
Grafindo Persada.