

**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE,  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND EMPLOYEE  
ENGAGEMENT ON JOB SATISFACTION WITH ORGANIZATIONAL TRUST  
AS A MEDIATING VARIABLE PT ISS INDONESIA AT PT MURIA SUMBA  
MANIS**

**Edi Purwanto<sup>1</sup>, Suadi Sapta Putra<sup>2</sup>**

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas  
Nasional<sup>1,2</sup>

E-mail: eddiepusaka@gmail.com<sup>1</sup>, suadister@gmail.com<sup>2</sup>

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of Organizational Culture, Transformational Leadership Style, Employee Engagement, on Employee Satisfaction, with Organizational Trust as a mediating variable. The number of samples was 123 respondents from PT ISS Indonesia at PT Muria Sumba Manis which were taken using a questionnaire. Data analysis was carried out using SEM PLS 3.0. The results of the study simultaneously Organizational Culture, Transformational Leadership Style and Employee Engagement affect Organizational Trust. Partially Organizational Culture and Employee Engagement do not affect Job Satisfaction. Simultaneously Organizational Trust is able to mediate Organizational Culture and Employee Engagement on Job Satisfaction, while Organizational Trust does not mediate Transformational Leadership Style on Job Satisfaction.*

**Keywords:** *Organizational Culture, Transformational Leadership Style, Employee Engagement, Organizational Trust, Employee Satisfaction.*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keterikatan Karyawan, terhadap Kepuasan Karyawan, dengan Kepercayaan Organisasi sebagai variabel mediasi. Jumlah sampel sebanyak 123 responden dari PT ISS Indonesia di PT Muria Sumba Manis yang diambil menggunakan kuisioner. Analisis data dilakukan dengan SEM PLS 3.0. Hasil penelitian secara simultan Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Karyawan berpengaruh terhadap Kepercayaan Organisasi. Secara parcial Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Secara simultan Kepercayaan Organisasi mampu memediasi Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Kepercayaan Organisasi tidak memediasi Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

**Kata Kunci:** Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Keterikatan Karyawan, Kepercayaan Organisasi, Kepuasan Karyawan.

## PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan motivasi karyawan, dan meningkatkan kualitas dan produktivitas tenaga kerja termasuk proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, kompensasi, hubungan karyawan, manajemen perubahan, kebijakan dan prosedur terkait tenaga kerja untuk membantu mencapai tujuan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan meningkatkan kepuasan karyawan (Sugiarti, 2023).

Budaya organisasi berdampak positif pada kemajuan suatu organisasi karena mencakup unsur-unsur yang lebih luas dan mendalam yang berfungsi sebagai dasar untuk menciptakan nilai-nilai iklim organisasi (Meng & Berger, 2019) menjadi perhatian nyata, terutama menarik di kondisi kerja yang tidak pasti (Paais & Pattiruhu, 2020).

Budaya organisasi yang mendukung dan kinerja pemimpin yang sangat baik dalam lingkungan kerja, melalui hubungan mediasi positif dengan keterikatan karyawan dalam organisasi (*employee engagement*) dan kepercayaan (*trust*) memprediksi kepuasan kerja (*job satisfaction*) ketika organisasi menyajikan budaya yang mendukung praktik hubungan masyarakat dan ketika pemimpin komunikasi efektif (Meng & Berger, 2019).

Menurunnya tingkat kinerja seseorang di dalam suatu organisasi sebagai akibat dari kurangnya dilibatkannya karyawan. Jika seseorang tidak dilibatkan dalam organisasinya, pada akhirnya, ini akan berdampak negatif pada kinerja (Jannatin & Puspawati (2022). Keterikatan menjadi prediktor yang lebih kuat terhadap kepuasan kerja dengan budaya organisasi akan lebih kondusif terhadap

keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kepercayaan dan kepuasan kerja (Meng & Berger, 2019).

Kepercayaan sangat penting dalam struktur organisasi karena mempengaruhi keinginan orang untuk bekerja sama yang berkontribusi terhadap kesejahteraan kolektif dan pencapaian tujuan kolektif. Kepercayaan mempengaruhi harapan Individu akan timbal balik dan mempengaruhi kesediaan mereka untuk secara sukarela mengurangi konsumsi sumber daya bersama. Selain itu, kepercayaan telah dikaitkan dengan peningkatan keuntungan bersama dalam ekologi di mana terdapat aktor-aktor yang dapat dipercaya (Kramer, 1999).

Kepuasan kerja merupakan bentuk respon yang diberikan oleh karyawan secara emosional dan afektif pada pekerjaan yang dilakukan (Lestari et al., 2020). Dengan memiliki kepuasan kerja maka karyawan akan bersikap lebih baik dan selalu datang untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan hasil yang mereka peroleh sudah memenuhi standar yang dianggap penting (Nurhayati et al., 2016).

## METODE

Penelitian ini adalah menggunakan metode kuantitatif melalui penyebaran kuesioner. Jumlah Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT ISS Indonesia di PT Muria Sumba Manis Kabupaten Sumba Timur Provinsi Nusa Tenggara Timur sebanyak 177 orang. Jumlah sampel penelitian sebanyak 123 responden dengan perhitungan formulasi yang digunakan rumus perhitungan Taro Yamane (Uakarn et al., 2021).

Penelitian dilakukan pada bulan Agustus 2024. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh lingkungan kerja terhadap

kinerja karyawan, motivasi terhadap kinerja karyawan serta pengaruh stres kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan yang dimediasi motivasi kerja. Pengolahan data statistik menggunakan SEM Smart PLS 3.2. model pengukuran ini digunakan buat menguji validitas serta uji reabilitas, dan pengaruh hubungan antar variable baik secara langsung maupun tidak langsung.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**  
**Analisis Data dan Hasil Penelitian**  
**Karakteristik Responden**

Jumlah responden penelitian ini sebanyak 123 orang. Sebaran data Kuesioner dibuat di Google Form dan penyebarannya secara online pada bulan Agustus 2024. Berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 106 orang atau 86,2% dan perempuan sebanyak 17 orang atau 13,8%. Berdasarkan usia responden diketahui usia <25 Tahun sebanyak 30 orang, usia 25-34 tahun sebanyak 57 responden (46,3%). Sementara itu, kelompok usia 35-44 tahun sebanyak 30 responden (24,4%), kelompok usia 45-54 tahun sebanyak 5

responden dengan (4,1%) dan usia diatas >55 tahun sebanyak 1 responden (0,8%).

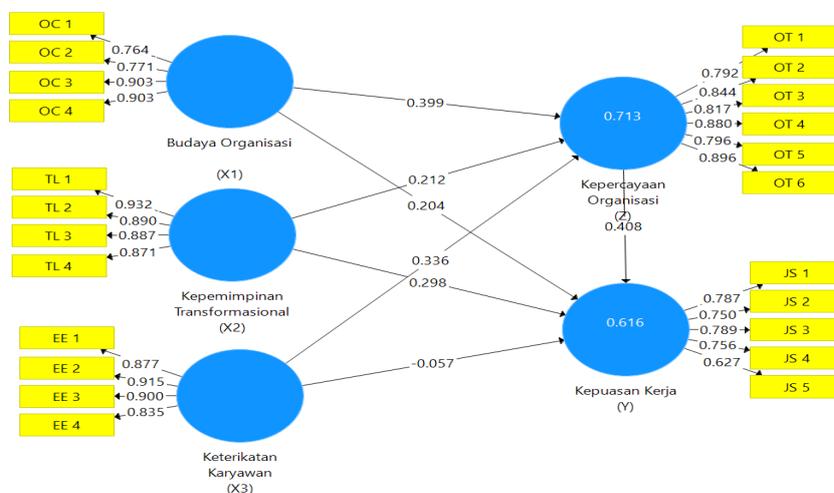
Berdasarkan Pendidikan terakhir, mayoritas responden, yaitu sebanyak 100 orang (81,3%), memiliki tingkat pendidikan SMA sederajat. Diikuti oleh kelompok dengan tingkat pendidikan S1 sebanyak 22 responden (17,9%). Kelompok paling kecil tingkat Pendidikan SMP sederajat sebanyak 1 responden (0,8%).

Berdasarkan lama bekerja, kelompok telah bekerja <1 tahun yaitu sebanyak 30 orang (24,4%). Diikuti oleh kelompok dengan rentan masa bekerja 1-3 tahun sebanyak 48 orang (39%). Responden yang telah bekerja antara 3-5 tahun sebanyak 17 orang (13,8%), sedangkan responden masa lama bekerja 5 tahun ke atas berjumlah 28 orang (22,8%).

**Model pengukuran (Outer Model)**

Evaluasi model pengukuran dengan model reflektif dapat dilakukan melalui uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *reliability composite*. Berikut merupakan hasil model pengukuran tersebut.

**Convergent Validity**

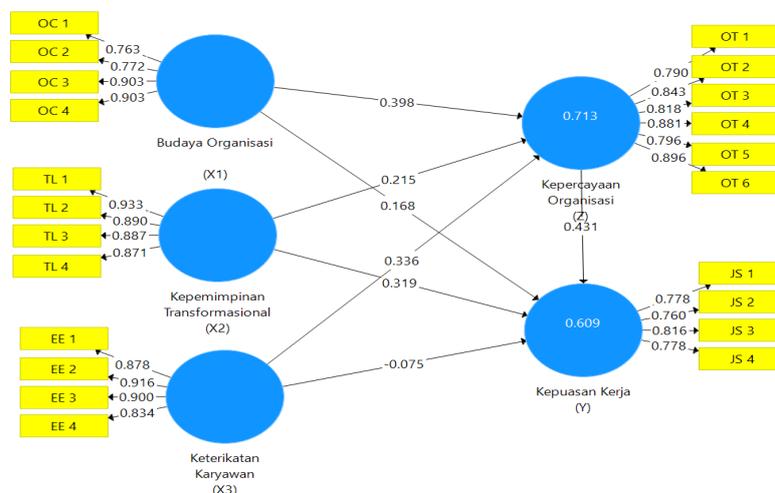


**Gambar 1.** Nilai *Convergent Validity* Uji Tahap 1

*Convergent validity* adalah mengukur validitas indikator sebagai pengukur variabel yang dapat dilihat dari outer loading dari masing – masing indikator variabel. Suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai outer loading untuk masing-masing indikator  $> 0.70$  (Musyaffi et al., 2022) dan Hair (2022). Namun, jika nilai yang dihasilkan kurang 0,5, indikator tersebut dianggap tidak valid dan harus dihilangkan dari model, sehingga dibutuhkan pengolahan data ulang. Namun, dalam penelitian tahap awal, pengembangan skala

pengukuran dianggap cukup untuk mencapai nilai loading 0,5 hingga 0,6 (Chin, 2022).

Dari hasil olah data SEM-PLS Tahap 1 pada Gambar 4.8 dan Tabel 4.10 di atas, didapatkan bahwa masih ada indikator yang belum valid yaitu pada KKA 5 dengan nilai loading faktor sebesar 0.627 atau  $< 0,70$ . Indikator dengan faktor loading yang rendah menunjukkan kontribusi yang kecil, jadi harus dihilangkan dan dilakukan olah data kembali. Dari hasil olah data kembali yang dilakukan pada tahap 2.



**Gambar 2.** Nilai *Convergent Validity* Uji Tahap 2

Hasil pengujian *convergent validity* pada tabel di atas menyajikan hasil perhitungan *cross loading*, yang menunjukkan nilai masing-masing indikator outer loading  $> 0,70$ , sehingga instrument penelitian dikatakan valid secara diskriminan.

**Discriminant Validity Uji Validitas**

*Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada view

*latent variable coefficients*. Untuk Evaluasi composite reliability dilakukan dengan melihat nilai composite reliability dari blok indikator yang mengukur konstruk dan nilai *cronbach's alpha*. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai composite reliability-nya di atas 0,700 nilai *Average Variance Extracted* (AVE) diatas  $> 0.50$ ,  $Rho_A > 0,70$  dan nilai *cronbach's alpha* disarankan di atas  $> 0,70$ .

## Uji Realibitas

Construct Reliability and Validity				
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extract...
	Cronbach's ...	rho_A	Composite Re...	Average Varia...
Budaya Organisasi_(X1)	0.856	0.859	0.904	0.703
Kepemimpinan Transformasional_(X2)_	0.917	0.920	0.942	0.802
Kepercayaan Organisasi_(Z)	0.915	0.917	0.934	0.703
Kepuasan Kerja_(Y)	0.791	0.795	0.864	0.614
Keterikatan Karyawan_(X3)	0.905	0.915	0.934	0.779

**Gambar 3.** Hasil Uji Realibitas *Smart PLS*

Berdasarkan data di atas setiap indikator memiliki AVE diatas  $>0,50$  dan dikatakan reliabel. Berdasarkan Cronbach's Alpha setiap variabel memiliki nilai diatas  $>0,70$  dan dikatakan reliabel. Berdasarkan rho\_A setiap variabel memiliki nilai diatas

$>0,70$  dan dikatakan reliabel. Berdasarkan Composite Reliability setiap variabel memiliki nilai diatas  $>0,70$  dan dikatakan asumsi uji realibitas berdasarkan Composite Reliability sudah terpenuhi.

## Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Discriminant Validity						
Fornell-Larcker Criter...	Cross Loadings	Heterotrait-Monotrait ...	Heterotrait-Monotrait ...	Copy to Clipboard:		
Fornell-Larcker Criterion		Budaya Organisa...	Kepemimpinan...	Kepercayaan O...	Kepuasan Ke...	Keterikatan Kary...
Budaya Organisasi_(X1)						
Kepemimpinan Transformasional_(X2)_	0.799					
Kepercayaan Organisasi_(Z)	0.880	0.775				
Kepuasan Kerja_(Y)	0.820	0.804	0.858			
Keterikatan Karyawan_(X3)	0.767	0.710	0.815	0.654		

**Gambar 3.** Uji Validitas HTMT dengan *Smart PLS*

Pengukuran validitas lain yang menjelaskan rasio dari Heterotrait (rerata korelasi antara item pengukuran variabel yang berbeda) dengan akar dari perkalian geometris monotrait (korelasi antara item yang mengukur variabel yang sama). Hasil pengujian menunjukkan HTMT adalah evaluasi diskriminan pada tingkat variabel, menunjukkan nilainya  $< 0,90$ . Uji Validitas Diskriminan dengan HTMT sudah terpenuhi.

## Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural PLS diawali dengan melihat R-square setiap variabel laten dependen. Koefisien determinasi (R Square) merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai koefisien determinasi (R Square) diharapkan antara 0 dan 1. Nilai R Square sebesar 0,75 menunjukkan model kuat, Nilai R Square 0,50 menunjukkan model sedang, dan Nilai R Square 0,25 menunjukkan lemah (Sarstedt et al., 2020).

**Tabel 1.** Uji R Square Smart PLS

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kepercayaan Organisasi (Z)	0.713	0.706
Kepuasan Kerja (Y)	0.609	0.596

Dari hasil pengolahan data di atas dapat dikatakan bahwa pengaruh bersama Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Karyawan terhadap Kepercayaan Organisasi sebesar 0,713 atau 71,3% (pengaruh sedang) oleh variabel Kepercayaan organisasi, sedangkan sisanya sebesar 28,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. R Square Adjusted Kepercayaan Organisasi sebesar 0.706 atau 70,6 % atau di atas <50, maka maka pengaruh semua konstruk eksogen Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Karyawan menunjukkan model sedang atau moderat.

Sedangkan konstruk Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Karyawan terhadap Kepuasan kerja sebesar 0. 609 atau 60,9% (pengaruh sedang/moderat), sedangkan sisanya 39,1% dijelaskan oleh variabel lain. R Square Adjusted Kepercayaan Organisasi sebesar 0.596 atau 59,6% atau di atas <50, maka maka pengaruh semua konstruk eksogen Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Keterikatan Karyawan menunjukkan model sedang atau moderat.

### **Effect Size (F Square)**

*Effect size* merupakan prosedur yang dilaksanakan untuk mengetahui

perubahan R Square pada konstruk endogen. Perubahan nilai R Square tersebut memperlihatkan pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen terkait dengan keberadaan substantif pengaruhnya. Nilai f square kategori kecil yakni 0,02, kategori menengah yakni 0,15, dan kategori besar yakni 0,35.

Berdasarkan table 4.18 di atas diketahui, nilai F Square ( $F^2$ ) di atas dapat dikatakan kriteria  $F^2$  Pengaruh variabel X1 terhadap variabel Z (0.230), dan variabel X3 terhadap Z (0.188) diatas >0,15 dibawah <0,35 masuk dalam kategori sedang/menengah, sedangkan nilai F Square variabel X1 terhadap Y (0.025), variabel X2 terhadap Z (0.072), variabel X2 terhadap Y (0.109), dan variabel Z terhadap Y (0.136) diatas >0,02 kurang <0,15 dalam kategori kecil.

Nilai  $F^2$  variabel X3 terhadap Y (**0.006**) dalam kategori kurang dari 0,02 dianggap menunjukkan efek yang sangat kecil atau bahkan tidak ada efek yang signifikan dari variabel independen terhadap variabel dependen. Implikasi dalam konteks model, jika  $F^2$  kurang dari 0,02, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen tersebut memiliki kontribusi yang sangat minimal terhadap perubahan dalam variabel dependen, sehingga mungkin kurang relevan atau signifikan dalam model.

**Tabel 2.** Hasil Nilai F Square

Variabel	(X1)	(X2)	(X3)	(Z)	(Y)
Budaya Organisasi (X1)				<b>0.230</b>	0.025
Kepemimpinan Transformasional (X2)				0.072	0.109
Keterikatan Karyawan (X3)				<b>0.188</b>	<b>0.006</b>

Kepercayaan Organisasi (Z)  
Kepuasan Kerja (Y)

0.136

Sumber: Olah data SEM-PLS, 2024

**Model Fit**

Terdapat beberapa kriteria umum yang digunakan dalam menilai kecocokan model yaitu *Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR)*,

*d\_ULS*, *d\_G*, Chi-Square dan NFI (*Normed Fit Index*). Dari hasil uji GoF ditemukan data sebagai berikut:

Model Fit		
	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.077	0.077
d_ULS	3.142	3.142
d_G	5.025	5.025
Chi-Square	3656.603	3656.603
NFI	0.615	0.615

**Gambar 5.** Hasil Uji Model Goodfitnes Smart PLS

SRMR adalah ukuran perbedaan rata-rata antara korelasi yang diamati dengan model. Nilai SRMR yang direkomendasikan  $\geq 0,08$  (Hair Jr et al., 2022). Berdasarkan tabel 4.19 olah data penelitian nilai SRMR menunjukkan 0,069 atau kurang dari 0,08 hal ini dapat dikatakan bahwa baik atau *fit*. Nilai NFI

di atas  $< 0,9$  biasanya mewakili kecocokan yang dapat diterima. Berdasarkan tabel 4.19 olah data penelitian nilai *Normed Fit Index* (NFI) menunjukkan n/a atau *not applicable* hal ini dapat dikatakan bahwa tidak diperlukan atau memang tidak ada.

**Tabel 3.** Hasil uji *Root Mean Square Theta* sebagai berikut:

<b>rms Theta</b>	0.194
------------------	-------

Sumber: Olah data SEM-PLS, 2024

Dari nilai RMS Theta atau *Root Mean Square Theta*  $0,194 > 0,102$  dan Nilai NFI  $0,615 < 0,9$ . Maka berdasarkan kedua penilaian model tersebut, tidak memenuhi kriteria model fit. Namun berdasarkan Nilai SRMR atau *Standardized Root Mean Square* diatas menunjukkan  $0,077 < 0,10$  hal tersebut menunjukkan model fit. Sehingga dapat

disimpulkan bahwa model fit dengan data.

**Uji Multikolinearitas**

Nilai VIF harus  $< 5$ , apabila  $> 5$  mengindikasikan adanya kolinearitas antar konstruk (Sarstedt et al., 2020)

**Collinearity Statistics (VIF)**

	Budaya ...	Kepemim...	Kepercay...	Kepuasan...	Keterikat...
Budaya Organisasi_(X1)			2.397	2.949	
Kepemimpinan Transformasional_(X2)_			2.226	2.386	
Kepercayaan Organisasi_(Z)					3.488
Kepuasan Kerja_(Y)					
Keterikatan Karyawan_(X3)			2.089	2.483	

**Gambar 6.** Uji Multikolinieritas Smart PLS

Berdasarkan nilai VIF dalam table diatas, tidak ada nilai  $VIF > 5$  maka tidak terjadi multikolinieritas. Fakta

tersebut didukung dengan tidak adanya korelasi antar variable bebas yang kuat seperti dalam table di bawah ini:

**Latent Variable**

	Budaya ...	Kepemim...	Kepercay...	Kepuasan...	Keterikat...
Budaya O...	1.000	0.705	0.778	0.678	0.681
Kepemim...	0.705	1.000	0.713	0.697	0.650
Kepercay...	0.778	0.713	1.000	0.732	0.746
Kepuasan...	0.678	0.697	0.732	1.000	0.570
Keterikata...	0.681	0.650	0.746	0.570	1.000

**Gambar 7.** Uji Multikolinieritas Smart PLS

Tabel diatas menunjukkan bahwa tidak ada korelasi kuat ( $> 0,9$  atau  $< -0,9$ ) antar variable latent, maka tidak terdapat masalah multikolinieritas. Misalnya korelasi antara X1 dengan Z sebesar  $0,681 < 0,9$ . Oleh karena kurang dari 0,9 maka korelasi keduanya tidak kuat. Sehingga dapat disimpulkan bahwasanya dalam inner model ini tidak terdapat masalah pelanggaran asumsi multikolinieritas.

**Hasil Pengujian Hipotesis**

Uji hipotesis pada smart-PLS diproses pada *Bootstrapping*. Pada fungsi *Bootstrapping* ini dapat menilai tingkat signifikansi atau kemungkinan dari *direct effects*, *indirect effects* dan

*total effect*. Hasil analisis yang keluar adalah nilai *t statistic*, nilai *p value*, dan original sampel yang digunakan (Musyaffi et al., 2022).

**Bootstrapping PLS SEM Direct Effects**

Nilai *path coefficients* berkisar antara -1 hingga +1. Semakin mendekati nilai +1, hubungan kedua konstruk semakin kuat. Hubungan yang makin mendekati -1 mengindikasikan bahwa hubungan tersebut bersifat negatif (Sarstedt dkk., 2017). Apabila P Values  $< 0,05$  berarti signifikan dan apabila P Values  $> 0,05$  berarti tidak signifikan (Junaidi, 2021).

**Tabel 4.** Hasil Pengaruh langsung

No	Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
H <sub>1</sub>	Budaya Organisasi (X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.168	0.151	0.120	1.409	<b>0.159</b>
H <sub>2</sub>	Kepemimpinan Transformasional (X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.319	0.336	0.085	3.770	<b>0.000</b>
H <sub>3</sub>	Keterikatan Karyawan (X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	-0.075	-0.080	0.100	0.750	<b>0.454</b>
H <sub>4</sub>	Budaya Organisasi (X1) -> Kepercayaan Organisasi (Z)	0.398	0.401	0.115	3.462	<b>0.001</b>
H <sub>5</sub>	Kepemimpinan Transformasional (X2) -> Kepercayaan Organisasi (Z)	0.215	0.213	0.102	2.112	<b>0.035</b>
H <sub>6</sub>	Keterikatan Karyawan (X3) -> Kepercayaan Organisasi (Z)	0.431	0.441	0.116	3.703	<b>0.000</b>
H <sub>7</sub>	Kepercayaan Organisasi (Z) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.336	0.336	0.079	4.229	<b>0.000</b>

*Gambar 4: Path Coefficients Smart PLS***Pengaruh Langsung X1 terhadap Y**

Hasil uji variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0.168), nilai T-Statistic yaitu 1.409 (<1,964) dengan P Value yaitu sebesar 0.159 (>,0,05) atau tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh positif tidak signifikan, dengan demikian hipotesis H1 Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ditolak.

**Pengaruh Langsung X2 terhadap Y**

Hasil uji variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0.319), nilai T-Statistic yaitu 3.770 (>1,964) dengan P Value yaitu sebesar 0.000 (<,0,05) atau signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh positif signifikan, dengan

demikian hipotesis H2 Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima.

**Pengaruh Langsung X3 terhadap Y**

Hasil uji variabel Keterikatan Karyawan (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan mengacu pada nilai original sample yaitu negatif (-0.075), nilai T-Statistic yaitu 0.750 (>1,964) dengan P Value yaitu sebesar 0.454 (>,0,05) atau tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa Keterikatan Karyawan (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh negatif namun tidak signifikan, dengan demikian hipotesis H3 Keterikatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ditolak.

**Pengaruh Langsung X1 terhadap Z**

Hasil uji variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap Kepercayaan Organisasi (Z) dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0.398), nilai T-Statistic yaitu 3.461 (>1,964) dengan P Value yaitu sebesar 0,001

(<,0,05) atau signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (X1) terhadap Kepercayaan Organisasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan, dengan demikian hipotesis H4 Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan Organisasi diterima.

#### **Pengaruh Langsung X2 terhadap Z**

Hasil uji variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kepercayaan Organisasi (Z) dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0.215), nilai T-Statistic yaitu 2.112 (>1,964) dengan P Value yaitu sebesar 0.035 (<,0,05) atau signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kepercayaan Organisasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan dengan demikian hipotesis H5 Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan Organisasi diterima.

#### **Pengaruh Langsung X3 terhadap Z**

Hasil uji variabel Keterikatan Karyawan (X3) terhadap Kepercayaan

Organisasi (Z) dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0.431), nilai T-Statistic yaitu 3.703 (>1,964) dengan P Value yaitu sebesar 0,000 (<,0,05), maka dapat disimpulkan bahwa Keterikatan Karyawan (X3) terhadap Kepercayaan Organisasi (Z) berpengaruh signifikan positif dengan demikian hipotesis H6 Keterikatan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepercayaan Organisasi diterima.

#### **Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kepercayaan Organisasi.**

Hasil uji variabel pertama dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0.336), nilai T-Statistic yaitu 4.229 (>1,964) dengan P Value yaitu sebesar 0.000 (<,0,05) atau signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa Kepercayaan Organisasi (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh positif dan signifikan, dengan demikian hipotesis H7 Kepercayaan Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja diterima.

**Tabel 5. Path Coefficients Indirect Effects**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
Budaya Organisasi_(X1) -> Kepercayaan Organisasi (Z) -> Kepuasan Kerja_(Y)	0.171	0.179	0.077	2.219	<b>0.027</b>
Kepemimpinan Transformasional_(X2) -> Kepercayaan Organisasi_(Z) -> Kepuasan Kerja_(Y)	0.092	0.092	0.050	1.836	<b>0.067</b>
Keterikatan Karyawan_(X3) -> Kepercayaan Organisasi_(Z) -> Kepuasan Kerja_(Y)	0.145	0.147	0.051	2.834	<b>0.005</b>

Sumber: Olah data SEM-PLS, 2024

Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung atau mediasi dari olah data dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dimediasi Kepercayaan Organisasi**

Hasil uji variabel Budaya Organisasi (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y) yang dimediasi Kepercayaan Organisasi (Z) dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0.171), nilai T-Statistic yaitu 2.219 ( $>1,964$ ) dengan P Value yaitu sebesar 0.027 ( $<0,05$ ) atau signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (X1) yang dimediasi Kepercayaan Organisasi (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh positif signifikan, dengan demikian hipotesis H8 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi Kepercayaan Organisasi diterima.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dimediasi Kepercayaan Organisasi**

Hasil uji variabel Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) yang dimediasi Kepercayaan Organisasi (Z) dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0.092), nilai T-Statistic yaitu 1.836 ( $<1,964$ ) dengan P Value yaitu sebesar 0.067 ( $>0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) yang dimediasi Kepercayaan Organisasi (Z) berpengaruh tidak signifikan positif dengan demikian hipotesis ke H9 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi Kepercayaan Organisasi ditolak.

#### **Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja dimediasi Kepercayaan Organisasi**

Hasil uji variabel Keterikatan Karyawan (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) yang dimediasi Kepercayaan Organisasi (Z) dengan mengacu pada nilai original sample yaitu positif (0.145), nilai T-Statistic yaitu 2.834 ( $>1,964$ ) dengan P Value yaitu sebesar 0.005 ( $<0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Keterikatan Karyawan (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y) yang dimediasi Kepercayaan Organisasi (Z) berpengaruh signifikan positif dengan demikian hipotesis ke H10 Pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi Kepercayaan Organisasi diterima.

#### **Pembahasan**

Budaya organisasi memainkan peran penting dalam menumbuhkan rasa percaya dalam suatu organisasi. Hal tersebut terbukti budaya organisasi mempunyai dampak signifikan terhadap kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Budaya yang mengutamakan transparansi, komunikasi terbuka, dan rasa saling menghormati cenderung menumbuhkan lingkungan yang dapat menumbuhkan rasa percaya. Ketika karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan didukung, mereka cenderung lebih memercayai pemimpin dan kolega mereka. Selain itu, budaya yang mendorong kolaborasi, integritas, dan akuntabilitas berkontribusi dalam membangun dan memelihara rasa percaya dalam organisasi.

Kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki dampak positif yang kuat pada kepuasan kerja, karena berfokus pada memotivasi karyawan melalui penciptaan visi yang kuat, memberikan inspirasi, dan mendukung pengembangan individu dan memperjelas tujuan organisasi. Gaya

kepemimpinan ini tidak hanya memotivasi karyawan secara eksternal tetapi juga menumbuhkan motivasi intrinsik dengan memperhatikan pengembangan individu, memberikan inspirasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

Pemimpin transformasional digambarkan mampu mengubah nilai, keyakinan, dan tujuan karyawan dengan cara yang menginspirasi dan memberdayakan, yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja.

Temuan penelitian dan studi mendukung dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, menekankan kemampuannya untuk meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan.

Keterikatan karyawan tidak secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja karena faktor-faktor seperti keterikatan yang bertepuk sebelah tangan, keterikatan yang berlebihan yang menyebabkan stres, dan persepsi keterikatan yang berbeda. Namun dalam penelitian ini, keterikatan karyawan berdampak positif pada kepercayaan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang lebih terikat dengan organisasi cenderung menunjukkan rasa setia, pandangan positif, dan percaya bahwa organisasi memberikan nilai dan perhatian pada kesejahteraan mereka. Ini dapat menghasilkan kepercayaan yang lebih dalam di mana karyawan akan lebih terikat dengan organisasi.

Hasil penelitian ini dapat menunjukkan bahwa variabel keterikatan karyawan yang diukur dengan indikator seperti rasa memiliki, kepuasan, dan komitmen memiliki korelasi yang kuat terhadap variabel kepercayaan organisasi. Kesimpulan ini relevan untuk manajemen organisasi karena meningkatkan keterikatan karyawan dapat meningkatkan

kepercayaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan turnover.

Karena budaya organisasi dan keterikatan karyawan berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi, kepercayaan organisasi berfungsi sebagai jembatan antara budaya organisasi, keterikatan karyawan, dan kepuasan kerja. Secara khusus, budaya organisasi yang kuat dan positif, yang terdiri dari nilai-nilai, norma, dan praktik yang mendukung karyawan, dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Jika budaya perusahaan memastikan bahwa mereka merasa baik tentang pekerjaan mereka, karyawan akan lebih percaya pada perusahaan dan lebih bahagia dengan pekerjaan mereka. Tingkat keterikatan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasa terhubung dengan pekerjaan mereka dan organisasi mereka. Tingkat keterikatan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan lebih mungkin mempercayai perusahaan karena mereka melihat komitmennya terhadap tujuan bersama dan kesejahteraan karyawan. Keyakinan yang meningkat meningkatkan kepuasan kerja.

Budaya organisasi dan keterikatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi, ini berarti bahwa kepercayaan organisasi memainkan peran penting sebagai jembatan dalam hubungan antara budaya organisasi, keterikatan karyawan, dan kepuasan kerja.

Secara lebih rinci, Budaya organisasi yang kuat dan positif, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan praktik yang mendukung karyawan, dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Saat karyawan merasa bahwa budaya organisasi

mendukung kesejahteraan mereka, mereka akan cenderung mempercayai organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka.

Keterikatan karyawan yang tinggi menunjukkan bahwa karyawan merasa terhubung dengan pekerjaan dan organisasi. Dengan tingkat keterikatan yang tinggi, karyawan lebih mungkin untuk mempercayai organisasi, karena mereka melihat komitmen organisasi terhadap tujuan bersama dan kesejahteraan mereka. Kepercayaan yang meningkat ini berperan dalam memperkuat kepuasan kerja mereka.

Dalam hal ini, peran mediasi kepercayaan organisasi berfungsi sebagai perantara dalam hubungan tersebut. Artinya, meskipun budaya perusahaan dan ikatan karyawan dapat langsung mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan, kepercayaan organisasi memperkuat dampak ini. Karena mereka percaya pada stabilitas, keadilan, dan kepedulian organisasi, karyawan yang memiliki kepercayaan tinggi lebih puas dalam pekerjaan mereka.

Secara praktis, temuan ini menunjukkan betapa pentingnya membangun budaya organisasi yang positif dan meningkatkan keterikatan karyawan untuk meningkatkan kepercayaan. Pada akhirnya, ini akan menghasilkan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Manajemen yang ingin meningkatkan kepuasan kerja sebaiknya memperhatikan elemen-elemen ini sebagai bagian dari strategi pengembangan organisasi.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dimediasi oleh kepercayaan organisasi; hasilnya tidak signifikan, menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi tidak berfungsi sebagai mediator yang kuat.

Secara umum, kepemimpinan transformasional, yang memberikan

inspirasi, mendorong inovasi, dan memberdayakan karyawan, memiliki potensi langsung untuk meningkatkan tingkat kepuasan karyawan di tempat kerja. Namun, meskipun hubungan tersebut memiliki kepercayaan organisasi, ia tidak cukup kuat untuk bertindak sebagai mediator. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja yang dihasilkan dari kepemimpinan transformasional lebih banyak disebabkan oleh faktor-faktor langsung yang berasal dari kepemimpinan, seperti inspirasi dan dukungan dari pemimpin, daripada oleh pengaruh kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

Hasil ini juga dapat menunjukkan bahwa, meskipun kepercayaan organisasi penting, dampaknya terhadap kepuasan kerja mungkin tidak terlalu dominan dibandingkan dengan elemen-elemen langsung dari kepemimpinan transformasional. Untuk manajemen, hasil ini dapat menunjukkan bahwa mereka dapat lebih berkonsentrasi pada elemen-elemen langsung dari kepemimpinan transformasional, seperti membangun hubungan yang baik dengan karyawan dan memberikan arahan yang tepat.

## **SIMPULAN**

Dari hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan:

1. Budaya organisasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif tidak signifikan, terhadap kepuasan kerja. sementara itu, budaya organisasi terhadap kepercayaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan. Pentingnya membangun budaya organisasi yang positif dan meningkatkan keterikatan karyawan untuk meningkatkan kepercayaan. Pada akhirnya, ini akan menghasilkan tingkat kepuasan karyawan yang lebih tinggi. Manajemen yang ingin

- meningkatkan kepuasan kerja sebaiknya memperhatikan elemen-elemen ini sebagai bagian dari strategi pengembangan organisasi.
2. Gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dan kepercayaan organisasi berpengaruh positif dan signifikan. Kepemimpinan transformasional, yang memberikan inspirasi, mendorong inovasi, dan memberdayakan karyawan, memiliki potensi langsung untuk meningkatkan tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi. Manajemen, harus tetap berkonsentrasi pada elemen-elemen langsung dari kepemimpinan transformasional, seperti membangun hubungan yang baik dengan karyawan dan memberikan arahan yang tepat agar dapat meningkatkan kepercayaan organisasi yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan.
  3. Keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan. Sedangkan Kepercayaan organisasi terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang lebih terikat dengan organisasi cenderung menunjukkan rasa setia, pandangan positif, dan percaya bahwa organisasi memberikan nilai dan perhatian pada kesejahteraan mereka. Manajemen organisasi harus meningkatkan keterikatan karyawan agar dapat meningkatkan kepercayaan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas, loyalitas, dan turnover yakni terhadap kepuasan kerja.
  4. Kepercayaan organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi dan keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja.
  5. Kepercayaan organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Assegaf, D. A., & Wajdi, M. F. (2023, September). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Oleh Keterlibatan Kerja. In *Prosiding University Research Colloquium* (pp. 37-46).
- Avram, E., Ionescu, D., & Mincu, C. L. (2015). *Perceived safety climate and organizational trust: the mediator role of job satisfaction*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 187, 679-684.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.126>
- Budilestari, I., Setiadi, P. B., & Dwi, F. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Beban Kerja Dan Employee Engagement Terhadap Kepuasan Kerja Pada Inspektorat Provinsi Jawa Timur. *Cakrawala Repositori IMWI*, 7(1), 405-420.
- Busro, M. (2018). *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenada Media.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Degraff, J., & Thakor, A. J. (2011). The competing values framework. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*.
- Fauzy, A. (2010). *Pengaruh gaya*

- kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja melalui kepercayaan karyawan pada atasan (Studi pada karyawan PT. Semanggimas Sejahtera Kota Surabaya cabang Kediri) (Doctoral dissertation, Universitas Negeri Malang).
- Frinaldi, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 506-518.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Hamsal, H. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Universitas Islam Riau. *INVEST: Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi*, 2(1), 15-29.
- Hon, L. C., & Grunig, J. E. (1999). Guidelines for measuring relationships in public relations.
- Indrastuti, S. (2020). *Manajemen sumberdaya manusia strategik*. UR Press Pekanbaru.
- Ismawarni, D. (2019). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Implementasi Manajemen Talenta Dan Keterikatan Pegawai (Employee Engagement) Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Seluruh Kantor Cabang Bank Bjb* (Doctoral dissertation, Universitas Pasundan).
- Jannatin, A. R., & Puspawati, D. (2022). Pengaruh Keterikatan Kerja Terhadap Keterlibatan Kerja dan Kinerja dengan Dimediasi Faktor Kepercayaan Terhadap Atasan. *Eqien-Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 10(1), 1-9.
- Jeong, S. C., & Cho, Y. B. (2020). Effects of Organizational Culture on Organizational Trust and Organizational Commitment in Automobile Manufacturing Enterprises. *Journal of Digital Convergence*, 18(11), 111-121.
- Junaidi. (2021). Aplikasi AMOS dan Structural Equation Modeling (SEM). In *UPT Unhas Press*. PT Unhas Press.
- Karmawan, A., Komang, I., & Sudibya, I. G. A. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan* (Doctoral dissertation, Udayana University).
- Khaerunisah, K. (2020). *Pengaruh komunikasi, stres kerja dan kepercayaan organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan (Studi Kasus Pada PT. Artha Infotama)* (Doctoral dissertation, Universitas Mercu Buana Jakarta).
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Lestari, U. P., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2020). Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 529-536.

- Pearce, C. L., & Locke, E. A. (Eds.). (2023). *Principles of organizational behavior: The handbook of evidence-based management*. John Wiley & Sons.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior an evidence-based approach twelfth edition*.
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing
- Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2022). *Konsep dasar structural equation model-partial least square (sem-pls) menggunakan smartpls*. Pascal Books.
- An Naafi, J. (2022). *Pengaruh work-life balance dan employee engagement terhadap kepuasan kerja dengan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi (studi empiris pada Klinik Joy Dental Yogyakarta)* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Magelang).
- Nur, I., & Dinsar, A. (2022). Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Economos: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 5(1), 59-64.
- Nurhayati, D., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2016). Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja dan loyalitas kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)(Studi kasus pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera di Kota Semarang). *Journal of Management*, 2(2).
- Ondy, M. P., Oei, J. W., & Chandra, H. P. (2013). Kepercayaan sebagai Salah Satu Faktor Kepuasan Kerja untuk Mencapai Keberhasilan Proyek Perumahan. *Jurnal Dimensi Pratama Teknik Sipil*, 2(2).
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Paramarta, W. A., & Suastari, N. L. (2018, January). Employee Engagement dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Waterbom Bali. In *Forum Manajemen* (Vol. 16, No. 1, pp. 74-85).
- Prahendratno, A., Pangarso, A., Siswanto, A., Setiawan, Z., Sepriano, S., Munizu, M., ... & Solehati, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kumpulan Teori & Contoh Penerapannya*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Prahendratno, Antonius., Pangarso, Astadi., Siswanto, Agus., Sepriano., Munizu, M., Purwoko., Simarmata, Nicholas., Pramuditha, panji., Syamil, Ahmad., Larasati, R. A., & Solehati, A. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kumpulan Teori & Contoh Penerapannya* (Efitra, Ed.; Cetakan Pertama). PT Sonpedia Publishing Indonesia.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior (Update 18th edition Global)*. Pearson Education Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. pearson.
- Rostiawati, E. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Alumni Diklat Kepemimpinan Tingkat IV di Provinsi Banten. *Jurnal Good Governance*.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J. H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2020). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 26(4), 531-554.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sewang, S. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bappeda Kabupaten Jeneponto. *Public Service and Governance Journal*, 4(2), 51-60.
- Siswanto, S., & Lestari, A. E. (2019). The determinant of employee engagement. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 6(2), 119-130.
- Sugiarti, E., Mukrodi, M., & Mawardi, S. (2022). Manajemen sumber daya manusia. PT Dewangga Energi Internasional.
- Sulistiyawati, N., Setyadi, I. K., & Nawir, J. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 3(1), 183-197.
- Uakarn, C., Chaokromthong, K., & Sintao, N. (2021). Sample Size Estimation using Yamane and Cochran and Krejcie and Morgan and Green Formulas and Cohen Statistical Power Analysis by G\* Power and Comparisons", *Apheit Vol. 10 No. 2* (2021): International Journal.
- Zainiah, P. Y., Thamrin, M., & Herlambang, T. (2024). Pengaruh Workaholic dan Work Engagement terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bondowoso. *BUDGETING: Journal of Business, Management and Accounting*, 5(2), 540-552.