

**ANALISIS PENGARUH MOTIVASI, KOMITMEN, DAN BUDAYA  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN  
KERJA SEBAGAI MEDIASI  
(Studi Kasus Pada PT. Gizindo Mitra Sukses)**

**Aris Priyo Hutomo**

Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia

Email : arispriyohutomo@gmail.com

**Abstrak**

Selama tiga tahun terakhir kinerja setiap departemen di PT. Gizindo Mitra Sukses tidak dapat mencapai target kerja 100%. Setiap tahun dari tahun 2017 – 2019 realisasi kinerja setiap departemen di PT. Gizindo Mitra Sukses terus menerus mengalami penurunan. Bahkan ada di tahun 2019 ada satu departemen di PT. Gizindo Mitra Sukses yaitu Departemen Marketing dan Penjualan realisasi kinerjanya di bawah 80%. Oleh karena itu perlu adanya peningkatan kinerja. Pertanyaan Penelitian yang muncul adalah bagaimana meningkatkan kinerja dengan pendekatan motivasi, komitmen, budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Populasi pada penelitian ini adalah sejumlah 78 Pegawai. Teknik sampling yang digunakan adalah sensus sehingga diperoleh responden sejumlah 78 Pegawai. Pada penelitian ini analisis data dilakukan dengan menggunakan uji regresi linier berganda dan dilanjutkan dengan analisis mediasi menggunakan metode analisis jalur (Path Analysis).

Hasil penelitian menunjukkan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Motivasi lebih efektif berpengaruh langsung terhadap Kinerja, Komitmen lebih efektif berpengaruh langsung terhadap Kinerja dan Budaya Organisasi lebih efektif berpengaruh langsung terhadap Kinerja.

**Kata kunci** : Motivasi, Komitmen, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja

## PENDAHULUAN

Menurut **Riniwati (2011)** Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Sementara menurut **Sinambela dalam Marjoko (2017)** mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sendiri sangatlah perlu di dalam suatu perusahaan, sebab dengan mengetahui kinerja pegawai akan terlihat seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Terdapat banyak faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja pegawai diantaranya faktor motivasi kerja, komitmen kepada organisasi, dukungan dari budaya organisasi dan kepuasan kerja yang diterima pegawai.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang menunjang efektifitas organisasi. Motivasi kerja menurut **Pradipta dalam Rustaningsih (2018)** merupakan dorongan dan kemauan yang kuat untuk menghasilkan kepuasan kerja dan prestasi kerja yang baik, sehingga hal ini akan menjadi suatu kontribusi tersendiri terhadap efektifitas organisasi. Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (**Masrukhin dan Waridin,2004**).

Adanya research gap tentang pengaruh motivasi terhadap kinerja. Menurut hasil penelitian dari **Rida,dkk (2020)** dan **Wulandari dan Bagia (2020)** menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (**Bramasari,2008**).

Selain motivasi, kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor komitmen organisasi. Dalam memberikan kinerja terbaiknya seorang anggota organisasi diawali dengan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasinya. Sehingga dalam komitmen organisasi tinggi akan diperoleh kinerja yang baik. Komitmen Organisasi dipandang sebagai derajat dimana karyawan terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana didalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan karyawan untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (**Greenberg dan Baron,2003**).

Komitmen organisasional dibangun atas dasar kepercayaan pekerja atas nilai-nilai organisasi, kerelaan pekerja membantu mewujudkan tujuan organisasi dan loyalitas untuk tetap menjadi anggota organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi akan menimbulkan rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) bagi pekerja terhadap organisasi.

Jika pekerja merasa jiwanya terikat dengan nilai-nilai organisasional yang ada maka dia akan merasa senang dalam bekerja, sehingga kinerjanya dapat meningkat.

Adanya research gap tentang pengaruh komitmen terhadap kinerja. Menurut hasil penelitian dari **Salsabila dan Hermana (2021)** dan **Sumarni dan Pramuntadi (2019)** menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komitmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (**Rizky,2013**).

Selain motivasi dan komitmen, faktor budaya organisasi juga mempengaruhi kinerja pegawai. Dalam mengelola suatu organisasi harus diarahkan kepada kemampuan budaya organisasi untuk mengangkat kinerja organisasi, karena fungsi budaya yang memberikan satu himpunan nilai untuk penetapan prioritas dan memberikan bagaimana segala sesuatu dilakukan dalam kelompok atau organisasi. Selain itu budaya juga berfungsi sebagai fasilitator timbulnya komitmen bersama sebagaimana mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai. Oleh karena itu pengelolaan yang baik atas budaya akan bisa mempengaruhi tercapainya kepuasan kerja yang tinggi (**Simit & Kleiner dalam Rustaningsih; 2018**). **Robbins dan Eocha (2005)** berpendapat budaya organisasi pengaruhnya semakin besar jika budaya perusahaan semakin kuat, oleh karena itu setiap perusahaan harus mampu mengelola budayanya dengan baik agar tercipta budaya yang kuat dan mampu mendorong tercapainya kinerja tinggi serta pada sisi lain juga mampu menekan tingkat keinginan pindah kerja (*turnover intention*).

Adanya research gap tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Menurut hasil penelitian dari **Jufrizen dan Rahmadhani (2020)** dan **Swastiani (2020)** menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (**Kurniawan dalam Setiawan,2018**).

Menurut **Robbins dan Eocha (2005)** Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel tergantung yang paling penting dalam model perilaku organisasi. Kajian tentang hal ini menjadi telaah penting mengingat adanya perubahan dan perkembangan terus menerus tentang apa yang membuat seseorang pegawai puas akan pekerjaannya. **Suharto (2005)** juga menyebutkan kepuasan kerja itu merupakan elemen penting dalam keberhasilan organisasi.

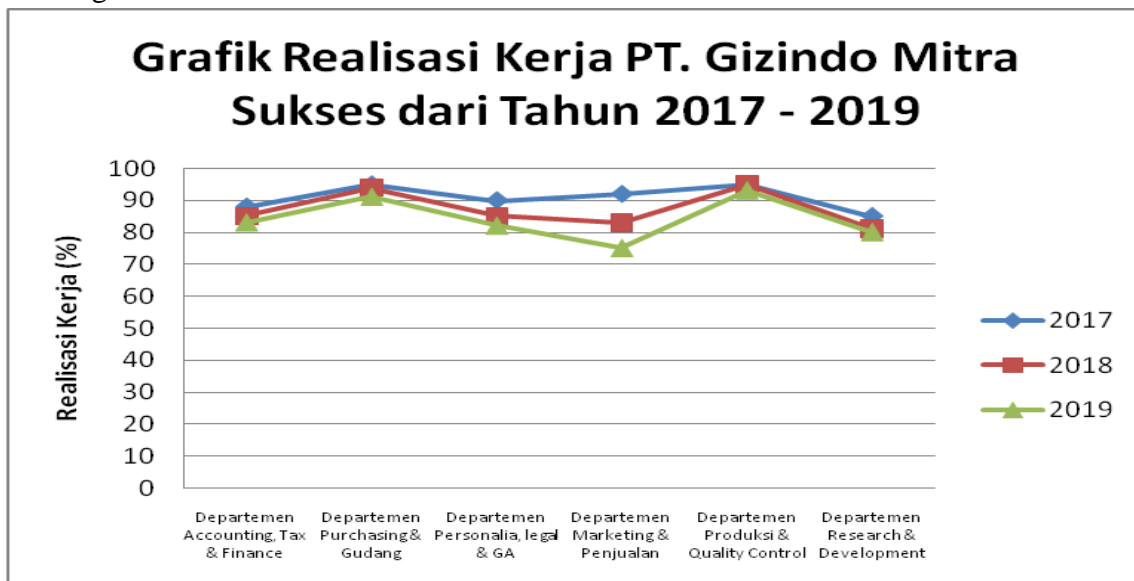
Kepuasan kerja dalam penelitian ini merupakan variabel intervening agar menjembatani *research gap* yang ada di dalam penelitian ini. Selain itu, merujuk pada hasil penelitian **Sentot dan Juhana (2014)**, **Lantara (2018)** dan **Riska dan Fahmy**

(2020) yang menyatakan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh variable independen terhadap variable dependennya.

PT. Gizindo Mitra Sukses merupakan perusahaan yang bergerak di bidang makanan sehat dan minuman sehat dengan merek dagang “NATUREFARM”. Perusahaan ini berdiri sejak bulan Mei 1996. PT. Gizindo Mitra Sukses berlokasi di Komplek Pangkalan Truk Genuk Blok AA Khusus, Semarang. Perusahaan ini memproduksi berbagai makanan sehat dan minuman sehat seperti CRP (*Coarse Rice Powder*) Original, CRP Temulawak Kunir, CRP Jahe, CRP Cokelat, BRC (*Black Rice Coarse*), Liang Tea, Green Tea, Multigrain, Jahe Merah, Bekatul dan macam-macam Roti Kesehatan juga Beras Kesehatan.

Dalam mengukur kinerjanya, PT. Gizindo Mitra Sukses berdasarkan Rencana Target Kerja (RTK) yang telah dibuat oleh masing-masing departemen pada awal tahun dan pada akhir tahun nanti akan dievaluasi oleh manajemen mengenai seberapa banyak realisasi yang telah dicapai dari Rencana Target Kerja (RTK) yang telah dibuat di masing-masing departemen, nantinya akan dibuat suatu persentase (%) realisasi yang telah dicapai oleh suatu departemen dari Rencana Target Kerja (RTK) yang telah dibuat oleh masing-masing departemen tersebut. Apabila ada suatu Rencana Target Kerja (RTK) yang belum dicapai pada tahun berjalan, maka Rencana Target Kerja (RTK) tersebut harus dimunculkan lagi pada tahun selanjutnya supaya departemen terpacu untuk merealisasikan Rencana Target Kerja (RTK) yang belum tercapai tersebut di tahun berikutnya walaupun nantinya suatu departemen pasti ada tambahan lagi beberapa Rencana Target Kerja (RTK) di tahun mendatang.

Realisasi kinerja PT. Gizindo Mitra Sukses pada tahun 2017 - 2019 dapat dilihat dalam grafik dan tabel berikut :



Gambar 1.1

Grafik Realisasi Kinerja PT. Gizindo Mitra Sukses dari Tahun 2017 – 2019

**Tabel 1.1**  
**Tabel Realisasi Kinerja PT. Gizindo Mitra Sukses dari Tahun 2017 – 2019**

No	Departemen	Target Kerja (%)	Realisasi Kinerja (%)		
			2017	2018	2019
1	Departemen Accounting, Tax & Finance	100	88	85	83
2	Departemen Purchasing & Gudang	100	95	94	91
3	Departemen Personalia, legal & GA	100	90	85	82
4	Departemen Marketing & Penjualan	100	92	83	75
5	Departemen Produksi & Quality Control	100	95	95	93
6	Departemen Research & Development	100	85	81	80

Sumber : Data Manajemen PT. Gizindo

## TELAAH PUSTAKA

### Hubungan Motivasi dengan Kepuasan Kerja

Menurut **Robbin dan Judge (2008)** mengatakan bahwa kunci keberhasilan seorang manajer/pimpinan dalam menggerakkan bawahannya terletak pada kemampuannya memahami teori motivasi sehingga menjadi daya pendorong yang efektif dalam upaya peningkatan kepuasan kerja dalam suatu perusahaan.

Pada penelitian **Kirana dan Bagia (2020)** dan **Lantara (2018)** menyatakan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja. Motivasi mempunyai peran sangat penting bagi pegawai, karena dengan adanya motivasi yang tinggi maka pekerjaan dilakukan dengan bersemangat sehingga dapat dicapai kepuasan kerja. Berdasarkan hubungan antar *variable* dan penelitian sebelumnya maka dirumuskan :

**H1 : Motivasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.**

### Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kepuasan Kerja

Menurut **Baron dan Byrne (1994)** ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain faktor organisasi dan faktor individual. Pada faktor organisasi, salah satunya adalah Komitmen Organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh **Dwiyanti dan Bagia (2020)** dan **Dista dan Romadhon (2015)** dengan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi tingkat komitmen organisasional, maka

semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Berdasarkan hubungan antar *variable* dan penelitian sebelumnya maka dirumuskan :

## **H2 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja**

### **Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja**

Menurut **Robbins (2002)** berpendapat bahwa beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mendayagunakan kemampuan dan kompetensi dalam bekerja, selanjutnya adalah bagaimana kondisi kerja pegawai baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan. Hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi, dimana aturan dan standart tersebut terbentuk dari adanya budaya organisasi yang ada. **Robbins (2002)** juga menjelaskan bahwa peningkatan budaya organisasi akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Hal ini sejalan dengan penelitian **Cecep dan Yosepha (2020)** dan **Koko,dkk (2015)** bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hubungan antar *variable* dan penelitian sebelumnya maka dirumuskan :

## **H3 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.**

### **Hubungan Motivasi dengan Kinerja**

Motivasi merupakan aktifitas kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah pada sasaran. Kebutuhan pada tingkatan masing-masing yang terpenuhi, akan memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Pegawai yang termotivasi karena adanya pemenuhan kebutuhannya akan menjadikan pegawai tersebut lebih giat dan lebih baik sehingga dapat mewujudkan kinerja yang baik. Pada penelitian yang dilakukan oleh **Rida,dkk (2020)** dan **Wulandari dan Bagia (2020)** didapatkan hasil bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Berdasarkan hubungan antar *variable* dan penelitian sebelumnya maka dirumuskan :

## **H4 : Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja.**

### **Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja**

Komitmen Organisasional adalah sikap yang mencerminkan kesetiaan pegawai terhadap organisasi mereka dan merupakan sebuah proses yang berkesinambungan dimana para pelaku organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan adanya keinginan agar organisasi terus sejahtera dan mendapatkan kesuksesan (**Luthan,2010**).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh **Salsabila dan Hermana (2021)** dan **Sumarni dan Pramuntadi (2019)** mengemukakan hasil bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

## **H5 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja.**

### Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja

Menurut **Robbins dan Judge (2015)** berpendapat bahwa budaya organisasi (*organizational culture*) mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati lebih seksama adalah sekumpulan karakteristik kunci yang dijunjung tinggi oleh organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh **Swastiani (2020)** dan **Jufrizen dan Rahmadhani (2020)** menemukan bukti empiris bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hubungan antar *variable* dan penelitian sebelumnya, maka dirumuskan :

**H6 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja.**

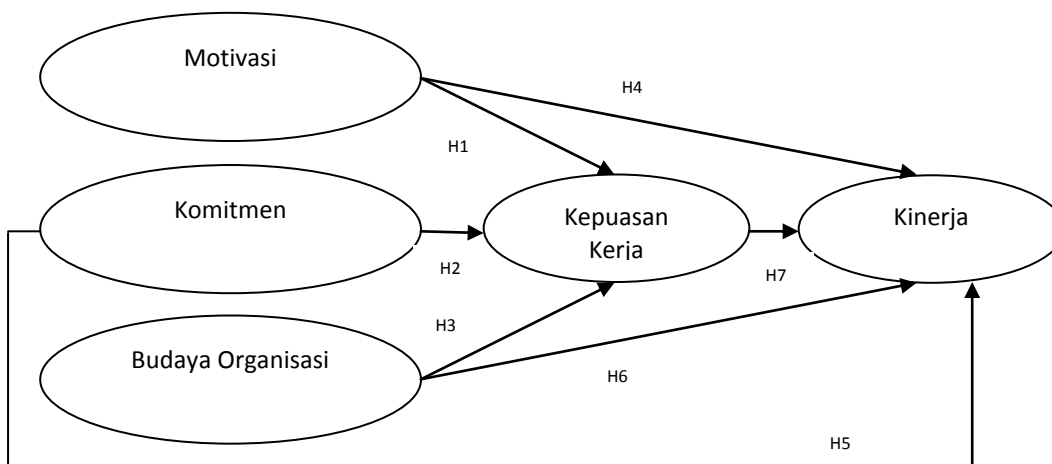
### Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja

Seorang pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, dan seorang karyawan yang tidak puas akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Jika pegawai merasa puas terhadap perlakuan yang diterimanya ditempat kerja, maka mereka akan bersemangat untuk bekerja sebagaimana yang diharapkan sehingga akan meningkatkan kinerja mereka dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja organisasi (**Nursiah dalam Rustaningsih;2018**).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh **Suardi (2020)** dan **Suhroji,dkk (2019)** yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hubungan antar *variable* dan penelitian sebelumnya, maka dirumuskan :

**H7 : Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.**

### Kerangka Pikir Teoritis



**Gambar 1.2**  
**Kerangka Pikir Teoritis**



## METODE

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer merupakan data yang diperoleh dari subsatansi masalah penelitian yang selanjutnya dilaksanakan pencatatan langsung dari responden. Dalam penelitian ini pengumpulan data primer diperoleh dari jawaban responden berkenaan dengan daftar pertanyaan kuesioner tentang Motivasi, Komitmen, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Kinerja. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung baik berupa kekurangan maupun literature yang ada hubungannya dengan penelitian yang sifatnya melengkapi atau mendukung data primer. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari literature dan penelitian terdahulu yang sekiranya dapat mendukung penelitian ini.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dan studi pustaka. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis pada responden dimana setiap responden diminta memilih alternatif jawaban yang telah disediakan. Tujuan dari pengumpulan data dengan cara kuisisioner ini adalah untuk mendapatkan data mengenai pengaruh motivasi, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Studi pustaka adalah pengumpulan data dengan cara membaca buku atau literature dan bentuk tulisan dari sumber perpustakaan atau sumber lain.

Untuk mengukur variabel penelitian yang telah ditetapkan maka digunakan skala pengukuran. Menurut **Sugiyono (2010)** skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang/sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Skala likert mempunyai skala 1 sampai dengan skala 5. Dengan skala 1-5 macam pilihannya yaitu SS = “Sangat Setuju”, S = “Setuju”, N = “Netral”, TS = “Tidak Setuju” dan STS “Sangat Tidak Setuju”, maka variabel yang akan diteliti selanjutnya dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator itu menjadi tolok ukur untuk menyusun item-item instrumen yang memakai pengukuran skala likert dan mempunyai gradasi dari sangat negatif sampai sangat positif yang dapat berupa kata sebagai berikut:

### Pernyataan penelitian

STS	TS	N	S	SS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Agar data yang dikumpulkan dapat bermanfaat maka harus diolah dan dianalisis terlebih dahulu, sehingga dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan. Adapun metode analisis yang digunakan **Analisis Data Deskriptif dan Analisis Kuantitatif**.

Analisis data deskriptif adalah suatu bentuk analisis yang berdasarkan data yang dinyatakan dalam bentuk uraian. Data deskriptif merupakan data informasi, uraian dalam bentuk prosa kemudian dikaitkan dengan data yang lainnya untuk mendapatkan kejelasan terhadap suatu kebenaran sehingga memperoleh gambaran baru atau menguatkan suatu gambaran yang sudah ada. Dalam penelitian ini data yang dimaksud adalah data mengenai gambaran umum responden serta identitas responden (**Sugiyono,2010**).

Analisis kuantitatif adalah suatu bentuk analisis yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik tertentu. Tahapan-tahapan dari analisis data kuantitatif (**Sugiyono,2010**) adalah : Editing (Pengeditan) adalah tahapan yang berfungsi untuk memilih data yang diperlukan dalam penelitian dan membuang data yang tidak diperlukan. Coding (Pengkodean) adalah tahapan yang berfungsi untuk memberikan kode-kode tertentu terhadap macam-macam kuisisioner untuk pengkategorian kelompok sama. Tabulating (Tabulasi) adalah tahapan yang berfungsi untuk mengelompokkan data secara teratur atas jawaban-jawaban yang akan dihitung dan dijumpai sampai berbentuk guna, dengan demikian melalui tabulasi ini nantinya akan dipakai membuat data tabel untuk mendapatkan pengaruh antara variabel-variabel yang ada.

Pengujian Instrument pada penelitian ini berupa uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas untuk mengukur sah atau valid tidaknya kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (**Ghozali,2013**). Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan validitas faktorial, karena dianalisis melalui prosedur analisis faktor. Item pertanyaan dikatakan valid apabila mempunyai  $r$  hitung (*corrected item-total correlation*) lebih besar dari  $r$  tabel ( $r$  hitung  $>$   $r$  tabel). Nilai  $r$  tabel diperoleh dari nilai  $r$  product moment pearson, dengan rumus sebagai berikut :  $df = n-2$ . (**Ghozali,2013**). Uji reliabilitas digunakan untuk menguji apakah suatu kuesioner dikatakan handal atau tidak jika jawabannya stabil dari waktu ke waktu. Uji reliabilitas digunakan koefisien *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Apabila nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,6 maka dapat dikatakan reliabel (**Ghozali,2013**).

Uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas data, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas data dimaksudkan untuk mengetahui dsitribusi data yang dihasilkan pada tiap variabel dalam penelitian. Apabila data yang diteliti berdistribusi normal maka konklusi bisa diterima (**Ghozali,2013**). Jika probabilitas *Kolmogorov-Simirnov* (KS) lebih besar dari 5% maka data dikatakan terdistribusi normal. Uji multikolinieritas adalah kondisi adanya hubungan linier secara sempurna atau

mendekati sempurna antara *variable independent* dalam model regresi. Model regresi dikatakan baik jika terbebas dari adanya Multikolinieritas. Diagnosa adanya multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dari output regresi lebih dari 0,1 atau VIF kurang dari 10 (**Ghozali,2013**). Uji heterokedastisitas adalah suatu varian residual yang tidak sama pada semua pengamatan didalam model regresi, regresi yang baik seharusnya tidak terjadi heterokedastisitas, dimana dalam pengambilan keputusan dari didasarkan pada hasil uji glejser dimana dikatakan tidak terjadi heterokedastisitas jika nilai Sig. > 0,05. Menurut **Ghozali (2011)** Uji Glejser yaitu uji dengan cara meregresikan nilai absolute residual terhadap variabel independen, sehingga dapat diketahui ada tidaknya derajat kepercayaan 5%.

Melalui metode regresi linier berganda diharapkan akan diperoleh analisa bagaimana *variabel independent* secara signifikan mempengaruhi *variabel dependent*, Adapun persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini, adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_1$$

$$Y_2 = a_2 + b_4X_1 + b_5X_2 + b_6X_3 + b_7Y_1 + e_2$$

Keterangan :

X<sub>1</sub> : Variabel Motivasi

X<sub>2</sub> : Variabel Komitmen

X<sub>3</sub> : Variabel Budaya Organisasi

Y<sub>1</sub> : Variabel Kepuasan Kerja

Y<sub>2</sub> : Variabel Kinerja

e : Variabel pengganggu (error)

a<sub>(1,2)</sub> : Konstanta

b<sub>(1,2,...)</sub> : Koefisien regresi variabel bebas (koefisien beta)

Uji t digunakan untuk mengetahui signifikansi dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel bebas secara individual dalam menerangkan variasi variabel terikat (**Ghozali,2013**). Pengujian melalui uji t dilakukan dengan menggunakan nilai sig (*probablity signficancy*) dengan batas toleransi 5 % atau 0,05. Koefisien regresi variabel bebas dinyatakan signifikan pengaruhnya terhadap variabel terikat apabila nilai sig (*probablity signficancy*) yang diperoleh lebih kecil dari tingkat kesalahan (*alpha*) yang telah ditentukan < 0,05. Apabila kriteria tersebut terpenuhi, maka hipotesis diterima, yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel bebas yang diuji terhadap variabel terikatnya.

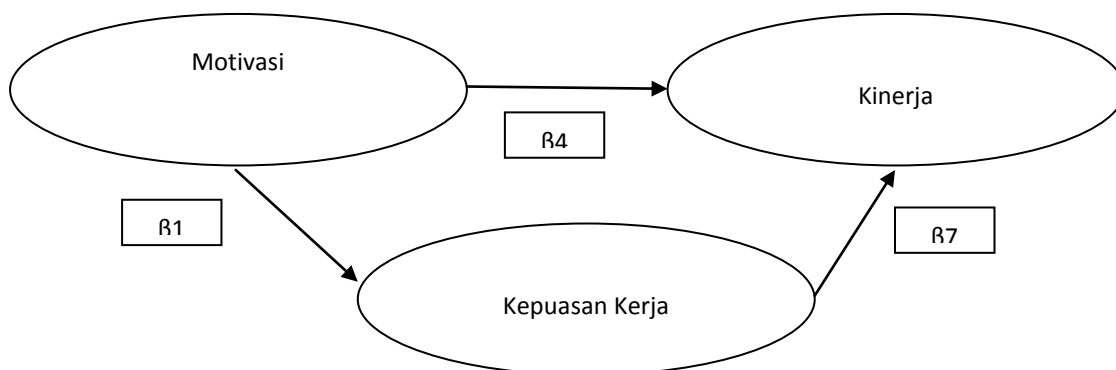
Uji *Coefisien determinasi (R<sup>2</sup>)* adalah untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel *dependent*. Nilai *coefisien determinasi (R<sup>2</sup>)* adalah antara 0 (nol) sampai dengan 1 (satu). Nilai R<sup>2</sup> yang semakin kecil berarti

kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variabel-variabel terikat semakin lemah. Nilai yang mendekati satu berarti model yang digunakan semakin besar untuk menerangkan variabel terikatnya. Hal ini menunjukkan variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variabel-variabel terikat (Ghozali,2013).

Uji mediasi adalah untuk membandingkan tingkat efektifitas antara jalur pengaruh secara langsung (*variable independent* terhadap *variable dependent*) dengan jalur pengaruh secara tidak langsung (*variable independent* terhadap *variable dependent* melalui variabel mediasi). Pada penelitian Uji Mediasi dilakukan dengan analisis jalur (*Path Analysis*) yaitu dengan membandingkan besarnya nilai koefisien beta pada jalur langsung dengan koefisien beta jalur tidak langsung. Jika variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat tanpa adanya variabel intervening maka terjadi Pengaruh langsung yang lebih efektif (Ghozali,2013).

### Uji Mediasi I

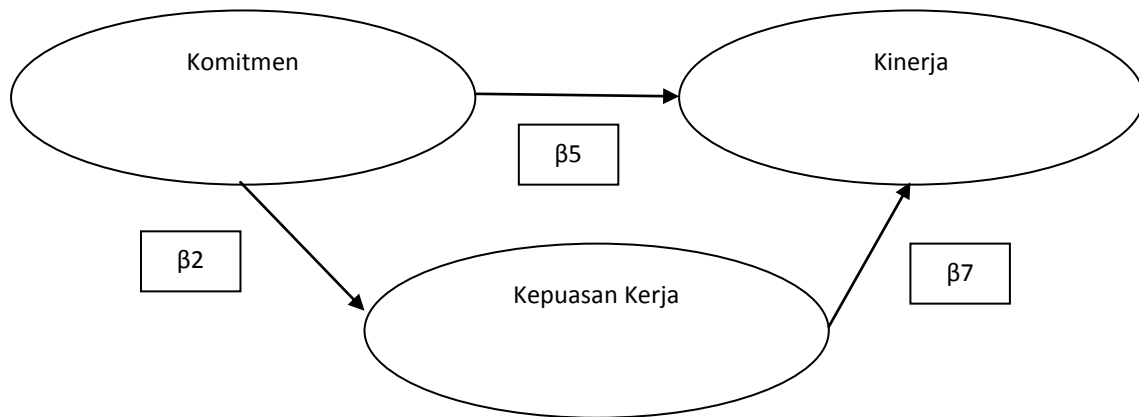
Pada pengujian pengaruh tidak langsung variabel Motivasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai mediasi dapat dilakukan dengan mengalikan koefiseien  $\beta_1 \times \beta_7$ , jika hasil perkalian tersebut lebih kecil dari nilai koefisien  $\beta_4$  ( $\beta_1 \times \beta_7 < \beta_4$ ) maka diperoleh kesimpulan bahwa variabel Motivasi lebih efektif berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja tanpa melalui Kepuasan Kerja. Adapun ilustrasi jalur dimaksud dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 1.3**  
**Skema Uji Mediasi I**

### Uji Mediasi II

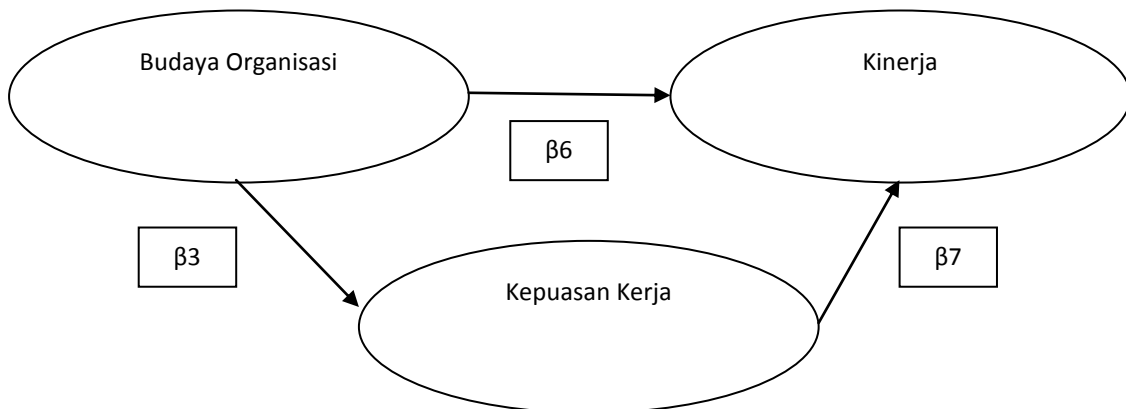
Pada pengujian pengaruh tidak langsung variabel Komitmen terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai mediasi dapat dilakukan dengan mengalikan koefiseien  $\beta_2 \times \beta_7$ , jika hasil perkalian tersebut lebih kecil dari nilai koefisien  $\beta_5$  ( $\beta_2 \times \beta_7 < \beta_5$ ) maka diperoleh kesimpulan bahwa variabel Komitmen lebih efektif berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja tanpa melalui Kepuasan Kerja. Adapun ilustrasi jalur dimaksud dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 1.4**  
**Skema Uji Mediasi II**

### Uji Mediasi III

Pada pengujian pengaruh tidak langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja sebagai mediasi dapat dilakukan dengan mengalikan koefisien  $\beta_3 \times \beta_7$ , jika hasil perkalian tersebut lebih kecil dari nilai koefisien  $\beta_6$  ( $\beta_3 \times \beta_7 < \beta_6$ ) maka diperoleh kesimpulan bahwa variabel Budaya Organisasi lebih efektif berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja tanpa melalui Kepuasan Kerja. Adapun ilustrasi jalur dimaksud dapat dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 1.5**  
**Skema Uji Mediasi III**

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji instrumen yang digunakan pada penelitian ini terdapat 2 uji yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Berikut hasil uji validitas instrumen dalam variabel-variabel penelitian ini :

**Tabel 1.2**  
**Uji Validitas Motivasi**

Variabel	Indikator	Nilai r hitung	>/<	Nilai r tabel	Kesimpulan
Motivasi	X1.1	0,725	>	0,223	Valid
	X1.2	0,814	>	0,223	Valid
	X1.3	0,519	>	0,223	Valid

*Sumber : Data Primer yang diolah Tahun 2021*

**Tabel 1.3**  
**Uji Validitas Komitmen**

Variabel	Indikator	Nilai r hitung	>/<	Nilai r tabel	Kesimpulan
Komitmen	X2.1	0,893	>	0,223	Valid
	X2.2	0,838	>	0,223	Valid
	X2.3	0,881	>	0,223	Valid

*Sumber : Data Primer yang diolah Tahun 2021*

**Tabel 1.4**  
**Uji Validitas Budaya Organisasi**

Variabel	Indikator	Nilai r hitung	>/<	Nilai r tabel	Kesimpulan
Budaya Organisasi	X3.1	0,507	>	0,223	Valid
	X3.2	0,595	>	0,223	Valid
	X3.3	0,706	>	0,223	Valid
	X3.4	0,597	>	0,223	Valid
	X3.5	0,706	>	0,223	Valid
	X3.6	0,484	>	0,223	Valid
	X3.7	0,721	>	0,223	Valid
	X3.8	0,645	>	0,223	Valid
	X3.9	0,699	>	0,223	Valid
	X3.10	0,580	>	0,223	Valid

*Sumber : Data Primer yang diolah Tahun 2021*

**Tabel 1.5**  
**Uji Validitas Kepuasan Kerja**

Variabel	Indikator	Nilai r hitung	>/<	Nilai r tabel	Kesimpulan
Kepuasan Kerja	Y1.1	0,751	>	0,223	Valid
	Y1.2	0,779	>	0,223	Valid

	Y1.3	0,849	>	0,223	Valid
	Y1.4	0,602	>	0,223	Valid
	Y1.5	0,539	>	0,223	Valid

*Sumber : Data Primer yang diolah Tahun 2021*

**Tabel 1.6**  
**Uji Validitas Kinerja**

Variabel	Indikator	Nilai r hitung	>/<	Nilai r tabel	Kesimpulan
Kinerja	Y2.1	0,982	>	0,223	Valid
	Y2.2	0,998	>	0,223	Valid
	Y2.3	0,998	>	0,223	Valid
	Y2.4	0,992	>	0,223	Valid
	Y2.5	0,998	>	0,223	Valid
	Y2.6	0,998	>	0,223	Valid

*Sumber : Data Primer yang diolah Tahun 2021*

Berdasarkan hasil uji validitas yang ada pada tabel di atas menunjukkan bahwa indikator pada semua variabel dinyatakan valid karena memiliki nilai r hitung > r tabel.

Berikut hasil uji reliabilitas instrumen dalam variabel-variabel penelitian ini :

**Tabel 1.7**  
**Hasil Uji Reliabilitas Variabel-Variabel Penelitian**

Variabel	Cronbach's Alpha	>/<	Syarat Reliabel (>0,6)	Keterangan
Motivasi (X1)	0,822	>	0,6	Reliabel
Komitmen (X2)	0,937	>	0,6	Reliabel
Budaya Organisasi (X3)	0,883	>	0,6	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y1)	0,869	>	0,6	Reliabel
Kinerja (Y2)	0,998	>	0,6	Reliabel

*Sumber : data primer yang diolah 2021*

Berdasarkan hasil analisa pada tabel diatas menunjukkan bahwa setiap indikator pada semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel karena nilai Cronbach's alpha semuanya diatas 0,6. Oleh karena itu, data penelitian ini dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

Melalui metode uji normalitas, multikolineritas dan heteroskedastisitas dapat dilakukan analisis uji asumsi klasik, sebagaimana teruraikan di bawah ini :

Hasil uji normalitas data pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.8**  
**Normalitas Data Persamaan I**

	Unstandardized Residual
N	78
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,264

*Sumber : data primer yang diolah 2021*

**Tabel 1.9**  
**Normalitas Data Persamaan II**

	Unstandardized Residual
N	78
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,159

*Sumber : data primer yang diolah 2021*

Berdasarkan hasil uji diatas, nilai pada *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih dari 0,05 / 5%. Maka dapat disimpulkan bahwa pada penelitian ini data berdistribusi normal.

Hasil uji multikolineritas pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.10**  
**Hasil Uji Multikolineritas Persamaan I**

MODEL	COLLINEARITY STATISTICS	
	TOLERANCE	VIF
MOTIVASI	0,923	1,083
KOMITMEN	0,922	1,085
BUDAYA ORGANISASI	0,997	1,003

*Sumber : Data Primer diolah Tahun 2021*

**Tabel 1.11**  
**Hasil Uji Multikolineritas Persamaan II**

MODEL	COLLINEARITY STATISTICS	
	TOLERANCE	VIF



MOTIVASI	0,701	1,426
KOMITMEN	0,672	1,488
BUDAYA ORGANISASI	0,853	1,172
KEPUASAN KERJA	0,469	2,132

*Sumber : Data Primer diolah Tahun 2021*

Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas, hal tersebut berdasarkan hasil nilai *tolerance* dan VIF yang dihasilkan dimana pada masing-masing variabel menunjukkan angka Tolerance diatas ( $>$ ) 0,1 dan mempunyai nilai VIF di di bawah ( $<$ ) 10.

Persamaan regresi dikatakan baik jika tidak terjadi heteroskedastitas, karena apabila terjadi hal ini menandakan variansnya tidak sama. Terjadi atau tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melakukan uji Glejser.

**Tabel 1.12**  
**Hasil Uji Gletser I**

VARIABEL	<i>Sig.</i>
MOTIVASI	0,060
KOMITMEN	0,281
BUDAYA ORGANISASI	0,106

*Sumber : Data Primer diolah Tahun 2021*

**Tabel 1.13**  
**Hasil Uji Glejser II**

VARIABEL	<i>Sig.</i>
MOTIVASI	0,285
KOMITMEN	0,355
BUDAYA ORGANISASI	0,061
KEPUASAN KERJA	0,289

*Sumber : Data Primer diolah Tahun 2021*

Berdasarkan hasil uji diatas, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas dikarenakan nilai sig  $>$  0,05. Dengan tidak terjadinya heteroskedastisitas, maka menandakan bahwa variansnya sama.

Analisis regresi diperlukan guna mengetahui koefisien-koefisien regresi serta signifikansinya sehingga dapat dipergunakan untuk menjawab hipotesis. Secara umum formulasi dari analisis regresi tahap I dan II dapat ditulis sebagai berikut :

**Tabel 1.14**  
**Analisis Regresi Tahap I**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.430	.526		.817	.416
Motivasi	.266	.055	.401	4.841	.000
Komitmen	.383	.073	.435	5.247	.000
Budaya Organisasi	.335	.095	.282	3.533	.001

a. Dependent Variable: Kepuasan

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2021

Berdasarkan tabel 1.14 persamaan regresi I adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,401X_1 + 0,435X_2 + 0,282X_3$$

Keterangan:

$Y_1$  = Kepuasan Kerja

$X_1$  = Motivasi

$X_2$  = Komitmen

$X_3$  = Budaya Organisasi

**Tabel 1.15**  
**Analisis Regresi Tahap II**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.984	.739		-2.685	.009		
Motivasi	.224	.088	.236	2.548	.013	.701	1.426
Komitmen	.404	.120	.320	3.381	.001	.672	1.488
Budaya Organisasi	.433	.143	.254	3.023	.003	.853	1.172
Kepuasan	.407	.163	.284	2.507	.014	.469	2.132

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-1.984	.739		-2.685	.009		
Motivasi	.224	.088	.236	2.548	.013	.701	1.426
Komitmen	.404	.120	.320	3.381	.001	.672	1.488
Budaya Organisasi	.433	.143	.254	3.023	.003	.853	1.172
Kepuasan	.407	.163	.284	2.507	.014	.469	2.132

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Data Primer diolah Tahun 2021

Berdasarkan tabel 1.15 persamaan regresi I adalah sebagai berikut:

$$Y_2 = 0,236X_1 + 0,320X_2 + 0,254X_3 + 0,284Y_1$$

Keterangan:

- Y<sub>2</sub> = Kinerja Pegawai  
 Y<sub>1</sub> = Kepuasan Kerja  
 X<sub>1</sub> = Motivasi  
 X<sub>2</sub> = Komitmen  
 X<sub>3</sub> = Budaya Organisasi

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan diketahui hasil uji t terhadap setiap variable pada penelitian ini secara parsial sebagai berikut :

**Tabel 1.16**  
**Hasil Uji t**

Model	Sig.
H1 : Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	0,000
H2 : Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja	0,000
H3 : Pengaruh Budaya Organisasi	0,001

	terhadap Kepuasan Kerja	
H4 :	Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	0,013
H5 :	Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja	0,001
H6 :	Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	0,003
H7 :	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	0,014

*Sumber : Data Primer diolah Tahun 2021*

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh signifikansi 0,000 ( $<0,05$ ), hal ini berarti  $H_0$  ditolak yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel Motivasi terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil tersebut **hipotesis pertama diterima**. Oleh karena itu, jika Motivasi meningkat maka Kepuasan Kerja juga akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh signifikansi 0,000 ( $<0,05$ ), hal ini berarti  $H_0$  ditolak yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel Komitmen terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil tersebut **hipotesis kedua diterima**. Oleh karena itu, jika Komitmen meningkat maka Kepuasan Kerja juga akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh signifikansi 0,001 ( $<0,05$ ), hal ini berarti  $H_0$  ditolak yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. Berdasarkan hasil tersebut **hipotesis ketiga diterima**. Oleh karena itu, jika Budaya Organisasi meningkat maka Kepuasan Kerja juga akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh signifikansi 0,013 ( $<0,05$ ), hal ini berarti  $H_0$  ditolak yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil tersebut **hipotesis keempat diterima**. Oleh karena itu, jika Motivasi meningkat maka Kinerja Pegawai juga akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh signifikansi 0,001 ( $<0,05$ ), hal ini berarti  $H_0$  ditolak yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel Komitmen terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil tersebut **hipotesis kelima diterima**. Oleh karena itu, jika Komitmen meningkat maka Kinerja Pegawai juga akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh signifikansi 0,003 ( $<0,05$ ), hal ini berarti  $H_0$  ditolak yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil tersebut **hipotesis keenam diterima**. Oleh karena itu, jika Budaya Organisasi meningkat maka Kinerja Pegawai juga akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh signifikansi 0,014 ( $<0,05$ ), hal ini berarti  $H_0$  ditolak yang berarti ada pengaruh signifikan antara variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Berdasarkan hasil tersebut **hipotesis ketujuh diterima**. Oleh karena itu, jika Kepuasan Kerja meningkat maka Kinerja Pegawai juga akan meningkat.

Berdasarkan hasil olah data yang telah dilakukan, diperoleh hasil uji koefisien determinasi sebagai berikut :

**Tabel 1.17**  
**Hasil Uji Determinasi Persamaan I**

Model	Total Adjusted R Square
Pengaruh Motivasi, Komitmen dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	0,512

*Sumber : Data Primer diolah Tahun 2021*

**Tabel 1.18**  
**Hasil Uji Determinasi Persamaan II**

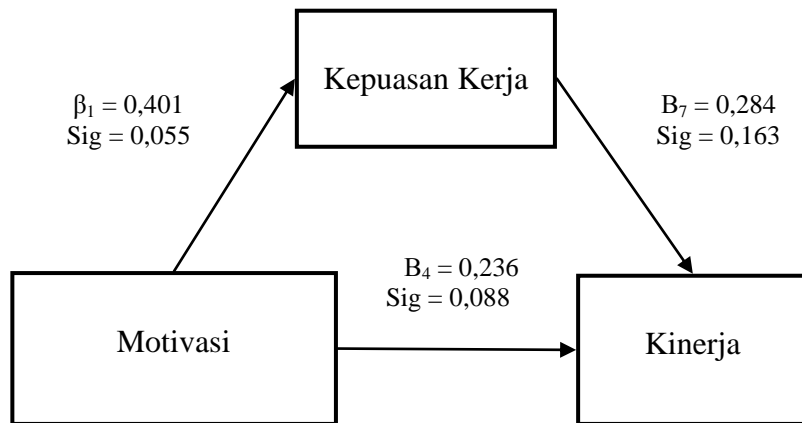
Model	Total Adjusted R Square
Pengaruh Motivasi, Komitmen, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	0,537

*Sumber : Data Primer diolah Tahun 2021*

Berdasarkan tabel 1.17 diketahui bahwa nilai dari *Total Adjusted R Square* pada model I sebesar 0,512. Hal ini menunjukkan bahwa 51,2% variabel Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi, Komitmen dan Budaya Organisasi, selebihnya sejumlah 48,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diamati dalam penelitian ini.

Selanjutnya pada model II nilai dari *Total Adjusted R Square* sebesar 0,537. Hal ini menunjukkan bahwa 53,7% variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variabel Motivasi, Komitmen, Budaya Organisasi serta Kepuasan Kerja, selebihnya sejumlah 46,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Analisis jalur pengaruh langsung dan tidak langsung variabel Motivasi terhadap Kinerja digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:

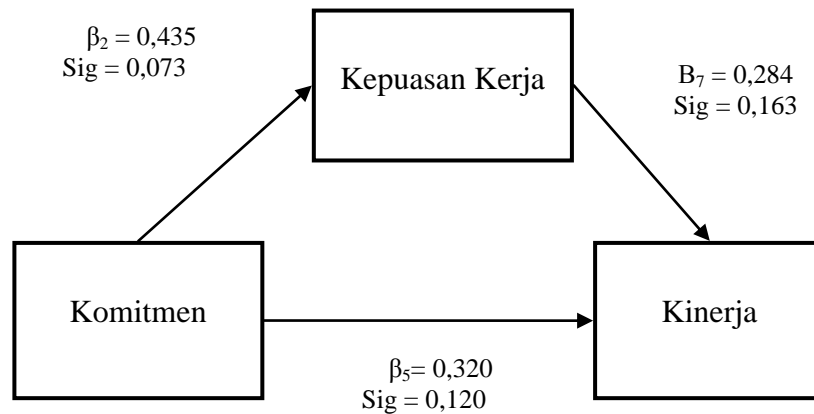


**Gambar 1.6**

**Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada pengaruh Motivasi terhadap Kinerja**

Kepuasan Kerja menjadi variable mediasi pada pengaruh Motivasi terhadap Kinerja, jika  $\beta_1 \times \beta_7 > \beta_4$ . Dimana koefisien langsung ( $\beta_4$ ) = 0,236 dan koefisien tidak langsung  $\beta_1 \times \beta_7 = 0,401 \times 0,284 = 0,114$ . Sehingga dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung (0,114) lebih kecil dari pengaruh langsung (0,236). Berdasarkan perhitungan tersebut maka Motivasi lebih efektif berpengaruh langsung terhadap Kinerja dari pada pengaruh tidak langsung (melalui Kepuasan Kerja).

Analisis jalur pengaruh langsung dan tidak langsung variabel Komitmen terhadap Kinerja digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:



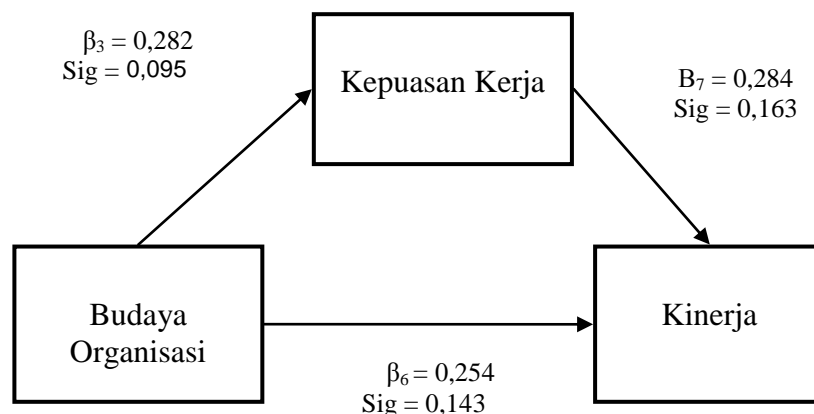
**Gambar 1.7**

**Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada pengaruh Komitmen terhadap Kinerja**

Kepuasan Kerja menjadi variable mediasi pada pengaruh Komitmen terhadap Kinerja, jika  $\beta_2 \times \beta_7 > \beta_5$ . Dimana koefisien langsung ( $\beta_5$ ) = 0,320 dan koefisien tidak langsung  $\beta_2 \times \beta_7 = 0,435 \times 0,284 = 0,123$ . Sehingga dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung (0,123) lebih kecil dari pengaruh langsung (0,320). Berdasarkan perhitungan

tersebut maka Komitmen lebih efektif berpengaruh langsung terhadap Kinerja dari pada pengaruh tidak langsung (melalui Kepuasan Kerja).

Analisis jalur pengaruh langsung dan tidak langsung variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:



**Gambar 1.8**  
**Efek Mediasi Kepuasan Kerja**  
**pada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Kepuasan Kerja menjadi variabel mediasi pada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja, jika  $\beta_3 \times \beta_7 > \beta_6$ . Dimana koefisien langsung ( $\beta_6$ ) = 0,254 dan koefisien tidak langsung  $\beta_3 \times \beta_7 = 0,282 \times 0,284 = 0,080$ . Sehingga dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung (0,080) lebih kecil dari pengaruh langsung (0,254). Berdasarkan perhitungan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pada pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja lebih efektif berpengaruh langsung dari pada pengaruh tidak langsung (melalui Kepuasan Kerja).

Dari hasil ketiga uji mediasi diatas menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediasi baik dari variabel motivasi, komitmen dan budaya organisasi. Dikarenakan nilai koefisien langsung ketiga variabel bebas tersebut terhadap kinerja pegawai lebih besar daripada koefisien tidak langsung yang melalui perantara variabel mediasi yaitu variabel kepuasan kerja.

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan uji statistik yang telah dilakukan pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. **Hasibuan (2004)** berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.



Menurut **Robbins dan Judge (2008)** mengatakan bahwa kunci keberhasilan seorang manajer/pimpinan dalam menggerakkan bawahannya terletak pada kemampuannya memahami teori motivasi sehingga menjadi daya pendorong yang efektif dalam upaya peningkatan kepuasan kerja dalam suatu perusahaan..

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan **Kirani dan Bagia (2020)** bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh **Lantara (2018)** jg menyatakan bahwa ada korelasi positif dan signifikan antara motivasi dan kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai peran sangat penting bagi pegawai. Dikarenakan dengan adanya motivasi yang tinggi, maka pekerjaan akan dilakukan dengan bersemangat sehingga dapat tercapailah kepuasan kerja. Untuk menjalankan tersebut manajemen harus sering mengadakan seminar tentang motivasi kepada semua pegawai agar bisa tertanam jiwa motivasi dalam dirinya.

#### **Pengaruh Komitmen terhadap Kepuasan Kerja**

Pada penelitian ini didapatkan hasil bahwa Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Menurut **Baron dan Byrne (1994)** ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, antara lain faktor organisasi dan faktor individual. Pada faktor organisasi, salah satunya adalah Komitmen Organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh **Dwiyanti dan Bagia (2020)** dan **Dista dan Romadhon (2015)** dengan hasil bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa komitmen mempunyai peran sangat penting bagi pegawai. Dikarenakan semakin tinggi tingkat komitmen organisasional, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasannya. Untuk menjalankan tersebut manajemen harus sering mengadakan briefing dan sering memperhatikan kesejahteraan pegawai.

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

Hasil uji regresi pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dalam menjelaskan pengaruhnya tersebut, variabel budaya organisasi diwujudkan melalui inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi, integritas pekerjaan, dukungan dari pimpinan, kontrol, identitas organisasi, sistem imbalan, dinamika kelompok dalam organisasi serta pola komunikasi.

Menurut **Robbins (2002)** berpendapat bahwa beberapa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mendayagunakan kemampuan dan kompetensi dalam bekerja, selanjutnya adalah

bagaimana kondisi kerja pegawai baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan. Hal-hal tersebut berkaitan erat dengan aturan dan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi, dimana aturan dan standart tersebut terbentuk dari adanya budaya organisasi yang ada.

Hal ini sejalan dengan penelitian **Cecep dan Yosepha (2021)** dan **Koko, dkk (2015)** bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai peran sangat penting bagi pegawai. Dikarenakan semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerjanya. Untuk menjalankan tersebut manajemen harus sering mengadakan sosialisasi tentang budaya kerja dalam organisasi dan mempraktekkannya tanpa pandang bulu.

### **Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Pada penelitian ini diperoleh hasil bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja, yang diwujudkan pegawai melalui kebutuhan berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa dan kebutuhan untuk berafiliasi. Adanya Motivasi yang baik pada tiap diri pegawai akan berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai.

Motivasi merupakan aktifitas kecenderungan seseorang melibatkan diri dalam kegiatan yang mengarah pada sasaran. Apabila kebutuhan pada tingkatan masing-masing yang terpenuhi di perusahaan, akan memotivasi pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Pegawai yang termotivasi karena adanya pemenuhan kebutuhannya akan menjadikan pegawai tersebut lebih lebih giat dan lebih baik sehingga dapat mewujudkan kinerja yang baik.

Hal ini senada dengan penelitian yang dilakukan oleh **Rida,dkk (2020)** dan **Wulandari dan Bagia (2020)** yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai peran sangat penting bagi pegawai. Dikarenakan semakin tinggi motivasi, maka semakin tinggi pula tingkat kerjanya. Untuk menjalankan tersebut manajemen harus sering mengadakan seminar tentang motivasi kepada semua pegawai agar bisa tertanam jiwa motivasi dalam dirinya.

### **Pengaruh Komitmen terhadap Kinerja**

Hasil uji regresi pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Komitmen Organisasi adalah sikap yang mencerminkan kesetiaan pegawai terhadap organisasi mereka dan merupakan sebuah proses yang berkesinambungan dimana para pelaku organisasi mengekspresikan kepedulian mereka terhadap organisasi dan adanya keinginan agar organisasi terus sejahtera dan mendapatkan kesuksesan (**Luthan,2010**).

Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh **Salsabila dan Hermana (2021)** dan **Sumarni dan Pramuntadi (2019)** mengemukakan hasil bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa komitmen mempunyai peran sangat penting bagi pegawai. Dikarenakan semakin tinggi komitmen, maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Untuk menjalankan tersebut manajemen harus sering mengadakan briefing dan sering memperhatikan kesejahteraan pegawai.

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Hasil uji regresi pada tahapan sebelumnya menunjukkan hasil bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dalam menjelaskan pengaruhnya tersebut variabel budaya organisasi diwujudkan melalui inisiatif individu, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah organisasi, integritas pekerjaan, dukungan dari pimpinan, kontrol, identitas organisasi, sistem imbalan, dinamika kelompok dalam organisasi serta pola komunikasi.

Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk karyawan. Budaya organisasi juga sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang membantu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, hal ini tentunya sangat mempengaruhi kinerja pegawai/karyawan (**Robbins,2001**).

Penelitian yang dilakukan **Jufrizen dan Rahmadhani (2020)** dan **Swastiani (2020)** menemukan bukti empiris bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mempunyai peran sangat penting bagi pegawai. Dikarenakan semakin tinggi budaya organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Untuk menjalankan tersebut manajemen harus sering mengadakan sosialisasi tentang budaya kerja dalam organisasi dan mempraktekkannya tanpa pandang bulu.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja**

Dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Dalam menjelaskan pengaruhnya tersebut, variabel kepuasan kerja diwujudkan melalui kepuasan atas tambahan penghasilan, kepuasan atas pekerjaan, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan atasan serta kepuasan dengan rekan kerja.

Seorang pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, dan seorang karyawan yang tidak puas akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Jika pegawai merasa puas

terhadap perlakuan yang diterimanya di tempat kerja, maka mereka akan bersemangat untuk bekerja sebagaimana yang diharapkan sehingga akan meningkatkan kinerja mereka dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja organisasi (**Nursiah dalam Rustaningsih;2018**).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh **Suardi (2020)** dan **Suhroji,dkk (2019)** yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mempunyai peran sangat penting bagi pegawai. Dikarenakan semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Untuk menjalankan tersebut manajemen harus sering memperhatikan aspek penghasilan pegawai, kesejahteraan pegawai dan rasa kekompakan dalam bekerja dalam tim agar pegawai merasa puas dalam bekerja.

## **PENUTUP**

Dari hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin baik motivasi maka kepuasan kerja pegawai juga akan menjadi lebih baik. Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin baik komitmen maka kepuasan kerja pegawai juga akan menjadi lebih baik. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin baik budaya organisasi maka kepuasan kerja pegawai juga akan menjadi lebih baik. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin baik motivasi maka kinerja pegawai juga akan menjadi lebih baik. Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin baik komitmen maka kinerja pegawai juga akan menjadi lebih baik. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin baik budaya organisasi maka kinerja pegawai juga akan menjadi lebih baik. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, semakin baik kepuasan kerja maka kinerja pegawai juga akan menjadi lebih baik. Motivasi lebih efektif berpengaruh langsung terhadap Kinerja dari pada pengaruh tidak langsung (melalui Kepuasan Kerja). Komitmen lebih efektif berpengaruh langsung terhadap Kinerja dari pada pengaruh tidak langsung (melalui Kepuasan Kerja). Budaya Organisasi lebih efektif berpengaruh langsung terhadap Kinerja dari pada pengaruh tidak langsung (melalui Kepuasan Kerja). Variabel kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediasi baik dari variabel motivasi, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hipotesis yang dibangun dalam penelitian ini telah terbukti dengan berbagai hasil uji penelitian yang telah dilakukan. Oleh karena itu yang harus dilakukan oleh pihak manajemen PT. Gizindo Mitra Sukses untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah sebagai berikut : Untuk meningkatkan motivasi di PT. Gizindo Mitra Sukses,

Manajemen harus memperhatikan dimensi Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of Achievement*) dikarenakan nilai tertinggi untuk variabel motivasi pada penelitian ini terdapat pada Indikator X1.1 yang dinyatakan dengan “Dalam bekerja saya berorientasi pada hasil terbaik”. Dalam pernyataan ini mengandung arti bahwa manajemen harus memotivasi para pegawai untuk bekerja semakin baik dalam hari ke hari, apabila hal itu dilaksanakan oleh pihak manajemen maka secara tidak langsung akan menaikkan kinerja pegawai di PT. Gizindo Mitra Sukses. Untuk memotivasi pegawai, manajemen bisa mengadakan seminar tentang motivasi kepada seluruh pegawai di PT. Gizindo Mitra Sukses. Untuk meningkatkan komitmen para pegawai di PT. Gizindo Mitra Sukses, Manajemen harus memperhatikan dimensi Komitmen berkelanjutan (*Continuance Commitment*) dikarenakan nilai tertinggi untuk variabel komitmen pada penelitian ini terdapat pada Indikator X2.2 yang dinyatakan dengan “Saya bekerja pada organisasi kerja saya saat ini dengan tujuan untuk mendapatkan penghasilan”. Dalam pernyataan ini mengandung arti bahwa manajemen harus memberikan gaji pokok sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Dengan memberikan gaji pokok yang sesuai standart maka akan terbentuk komitmen secara otomatis sehingga pegawai akan selalu memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan. Untuk meningkatkan komitmen pegawai kepada perusahaan, manajemen harus sering mengadakan briefing kepada pegawai dan sering memperhatikan kesejahteraan pegawai. Untuk meningkatkan budaya organisasi di PT. Gizindo Mitra Sukses, Manajemen harus memperhatikan dimensi Kontrol dikarenakan nilai tertinggi untuk variabel budaya organisasi pada penelitian ini terdapat pada Indikator X3.6 yang dinyatakan dengan “Saya bekerja berpedoman pada regulasi yang berlaku”. Dalam pernyataan ini mengandung arti bahwa manajemen harus menjaga ketaatan para pegawai dalam mematuhi regulasi yang berlaku di perusahaan. Dikarenakan dengan pegawai mematuhi peraturan yang berlaku di perusahaan, kinerja yang mereka hasilkan akan baik. Untuk menjalankan tersebut manajemen harus sering mengadakan sosialisasi tentang regulasi kerja yang berlaku di perusahaan dan mempraktekkannya tanpa pandang bulu. Untuk meningkatkan kepuasan kerja di PT. Gizindo Mitra Sukses, Manajemen harus memperhatikan dimensi Kepuasan dengan promosi dikarenakan nilai tertinggi untuk variabel kepuasan kerja pada penelitian ini terdapat pada Indikator Y1.3 yang dinyatakan dengan “Posisi yang saya duduki saat ini telah sesuai dengan kompetensi yang saya miliki”. Dalam pernyataan ini mengandung arti bahwa manajemen harus menempatkan para pegawai di divisi yang sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki. Dengan manajemen melakukan hal tersebut, maka pegawai akan merasa puas dalam melakukan pekerjaannya sehingga secara tidak langsung meningkatkan kinerja yang mereka miliki. Di PT. Gizindo Mitra Sukses, setiap pegawai sudah mempunyai *job description* sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki. Untuk lebih meningkatkan kepuasan pegawai di PT. Gizindo Mitra Sukses, manajemen harus sering memperhatikan aspek penghasilan pegawai, kesejahteraan pegawai dan rasa kekompakan dalam bekerja dalam tim.

Penelitian ini masih sangat jauh dari sempurna, hal tersebut dikarenakan terdapat keterbatasan dalam penelitian ini yaitu variabel mediasi dalam penelitian ini (kepuasan kerja) tidak dapat memediasi variabel bebas (motivasi, komitmen dan budaya organisasi) dengan variabel terikat (kinerja) serta keterbatasan dalam pemakaian variabel dan indikator penelitian, yaitu 5 variabel dan 27 indikator untuk menjawab permasalahan penelitian, padahal masih terdapat variabel dan indikator lain yang tidak disertakan dalam model penelitian ini.

Dari keterbatasan penelitian tersebut maka agenda penelitian selanjutnya adalah mencari variabel mediasi yang cocok untuk memediasi variabel bebas (motivasi, komitmen dan budaya organisasi) dengan variabel terikat (kinerja) serta untuk penelitian selanjutnya dapat dikembangkan dengan teknik analisis lain seperti misalnya moderasi serta menambahkan variabel dan indikator lain yang mampu digunakan dalam pendekatan terhadap peningkatan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- AA. Prabu Mangkunegara, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Abd, Nasir. 2011. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta : Mulia Medika
- Abdul Latief, Syardiansah dan Muhammad Safwan : 2019. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Kesehatan. *Jurnal Administrasi Publik* Vol. 9 No.1, Juni 2019, 43-48
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi. Jakarta. PT. Rineka Cipta
- Asmawiyah, Afiah Mukhtar dan Nurjaya : 2020. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Mirai Management* Vol. 5 No. 2, 388-401
- Astuti. 2010. Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai mediasi. Tesis. UNISULA
- Baron, R.A dan Byrne, D. 1994. *Social Psychology : Understanding Human Interaction*. Boston: Allyn & Bacon.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Agus Suprayetno, 2008, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Pei Han International Wiratama Indonesia), *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 10, No. 2, September 2008,124-135.



- Brian Hartono dan Roy Setiawan : 2013. Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Paparon's Pizza City Of Tomorrow. Jurnal AGORA Vol. 1 No. 1, 1-8
- Cecep Bunjamin dan Sri Yanthy Yosepha : 2021. Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Kausal Balai Teknik Perkeretaapian Wilayah Jakarta dan Banten). Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia Vol. 10 No. 1, Januari 2021, 5-21
- Dista Amalia Arifah dan Candra Romadhon : 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi, Komitmen Profesional dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. Jurnal CBAM Vol. 2 No. 1, Mei 2015, 357-369
- Dwi Prayitno. 2012. *Belajar Cepat Olah Data Statistik dengan SPSS*. Yogyakarta : ANDI Yogyakarta.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS19*. Semarang: UNDIP.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS, Edisi 7*. Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron, 2003, *Behaviour in Organization, Understanding and Managing The Human Side of Work. Third Edition. Alin and Bucon. A defition of Schuster. Massacuscets.*
- Hasibuan, Malayu S.P, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Herdian, A. 2017. Pengaruh Kepemimpinan, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Intervening. Tesis. Semarang: PPS USM
- Herman : 2016. Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Komitmen terhadap Organisasi. Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi Vol. 2 No. 1, 18-32
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., dan Beckhard, R. 1996. *The Leader of The Future*. New York: The Drucker Foundation
- I. A. K. A Dwiyanti dan I. W. Bagia : 2020. Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi. Jurnal Manajemen dan Bisnis Vol. 2 No. 2, Desember 2020, 130-138
- I Wayan Arya Lantara : 2018. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT. Indonesia Tourism Development Corporation (ITDC). Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha Vol. 10 No. 1, 146-155
- Jufrizen dan Khairani Nurul Rahmadhani : 2020. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Moderasi. Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara Vol. 3 No. 1, Juli 2020, 66-79



- K. Dwi Balqis Kirani dan I. W. Bagia : 2020. Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Bali Niksoma Boutique Beach Resort. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 2 No. 2, Desember 2020, 231-241
- Koko Herawan, M. Djudi Mukzam dan Gunawan Eko Wurtjahjono : 2015. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Kantor Cabang Kota Malang Kawi. *Jurnal Administrasi Bisnis* Vol. 1 No. 1, Januari 2015, 1-6
- Luthans, Fred, 2006, *Perilaku Organisasi Edisi Revisi*, Diterjemahkan oleh : Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Luthans, Fred, 2010, *Perilaku Organisasi*. Vivin Andhika Yuwono; Shekar Purwanti; Th.Arie Prabawati; dan Winong Rosari. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Manullang, 2005. *Dasar-Dasar Manajemen*. Gadjah Mada University Press P.O.BOX14, Bulaksumur, Yogyakarta.
- Marjoko, A.H. 2017. Pengaruh Pendidikan, Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kompensasi sebagai Variabel *Moderating*. Tesis. Semarang: PPS USM
- Masrukin dan Waridin. 2004. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *EKOBIS*. Vol 7. No 2. Hal : 197-209
- Mathis, Robert. L dan John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ni Kadek Eni Juniari, I Gede Riana dan Made Subudi : 2015. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Vol. 4 No. 11, 823-840
- P. Ayu Asri Wulandari dan I W. Bagia : 2020. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pada Pegawai Puskesmas. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 2 No. 2, Desember 2020, 251-257
- Pramesti Dewi dan Mubasysyir Hasanbasri. 2007. *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Keinginan Untuk Keluar Di Stikes Harapan Bangsa Purwokerto*. KMPK. Yogyakarta
- Putu Sunarcaya, 2008, *Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di lingkungan dinas kesehatan kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur*, Tesis
- Ria Padma Nur Ariyani dan Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto : 2020. Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X di Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara* Vol. 2 No. 2, Oktober 2020, 113-122
- Rida Nadia Noer, Ike Rachmawati dan Yana Fajar Basori. : 2020. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Billing Manajemen Di PT. Haleyora Power ULP

- Sukabumi Kota. Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Vol. 7 No. 2, Agustus 2020, 323-332
- Riniwati, Harsuko. 2011. “Mendongkrak Motivasi dan Kinerja: Pendekatan Pemberdayaan SDM”. UB Press: Malang.
- Riris anggung cahyani, Ocky Sundari dan Johnson Dongoran : 2020. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Salatiga. Jurnal Ekobis Dewantara Vol. 3 No. 1, Januari 2020, 1-10
- Riska Susanti dan Rahmi Fahmy : 2020. Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Pengaruh Ketidakjelasan Peran terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 8 No. 1, 68-74
- Rizky, Cahya Lintang. 2013, Pengaruh Kemampuan, Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT Bukit Asam (Persero) Tbk Kantor Perwakilan Jakarta. Jurnal Ilmiah Universitas Bakrie. [http://journal.bakrie.ac.id/index.php/jurnal\\_ilmiah\\_ub/article/view/175](http://journal.bakrie.ac.id/index.php/jurnal_ilmiah_ub/article/view/175). diakses 10 Juli 2020.
- Robbins, Stephen, P. 2001. *Organizational Behaviour*. New Jersey : Prentice – Hall
- Robbins, Stephen, P. 2001. Perilaku Organisasi. Jakarta. Index
- Robbins, S.P. 2002. Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi. Edisi Kelima (terjemahan). Jakarta :Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephern P dan Mary, O’h Eocha, 2005, *A Study of The Influence of Company Culture, Communications and Emmployee Attitudes on the use of 5Ss for Environmental Management at Cooke Brothers Ltd*, The TQM Magazine, Vol 12 – Number 5, Birmingham, UK.
- Robbins, Stephen P, 2006, Perilaku Organisasi, Jakarta, PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. 2008. Perilaku Organisasi. Alih Bahasa : Diana Angelica. Jakarta :Salemba Empat. (Edisi 12)
- Robbins, Stephen P, dab Judge, Timothy A, 2012, Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas, Jakarta, Salemba Empat.
- Robbins, S.P., dan Judge, T. A. 2015. *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat
- Rustaningsih, D. 2018. Kualitas Kehidupan Kerja, Motivasi dan Budaya Organisasi Pengaruhnya terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi. Tesis. Semarang : PPS USM
- Salsabila dan H.Cecep Hermana : 2021. Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Purwakarta. Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis Volume 26 No. 1, April 2021, 41-53
- Schultz, D.P dan Schultz, 1994. *Psychology in Industry Today*. New York. MacMillan Publ. Co
- Sentot Iskandar dan Enceng Juhana : 2014. Pengaruh kompetensi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja guru di SDN Boros

- Mandiri 5 Kota Cimahi. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship Vol. 8, No. 2, Oktober 2014, 86-98
- Setiawan, A. 2018. Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Tesis. Semarang : PPS USM
- Setyo Ananto, I Ketut Rahyuda dan Putu Saroyeni Priartrini : 2016. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja dan Intensi Keluar pada Asisten Kursus Metode Kumon Di Bali dan Lombok. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana Vol. 5 No. 9, 3057-3086
- Siagian, S.P, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta, Bumi Aksara Indonesia.
- Simanjuntak, P.J, 2005, *Manajemen dan evaluasi kinerja*, Jakarta, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Sri Gustina Pane dan Fatmawati : 2017. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pertahanan Nasional Kota Medan. Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Vol. 2 No. 3, Oktober 2017, 67-79
- Suardi : 2020. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Jurnal Menara Ekonomi Vol. 6 No. 1, April 2020, 96-102
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Bisnis. Bandung : CV. Alfabeta.
- Suharto. 2005. *Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Tesis. Semarang: PPS USM
- Suhroji Adha, Didi Wandu dan Yanto Susanto : 2019. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perindustrian, Perdagangan dan ESDM Kabupaten Pandeglang. Jurnal Ekonomi Vokasi Vol. 2 No. 1, Januari 2019, 61-72
- Sujianto. 2017. Analisis Pengaruh Karakteristik Individu, Lingkungan kerja dan Motivasi kerja sebagai variabel intervening Terhadap kinerja Pegawai. Tesis. Semarang : PPS USM
- Sumarni dan Andri Pramuntadi : 2019. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Perawat di RS PKU Muhammadiyah Bantul. Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo Vol.5 No.2, Oktober 2019, 154 – 164
- Susanto, AB., 1997. *Budaya Perusahaan : Seri Manajemen Dan Persaingan Bisnis*. Cetakan Pertama, , Jakarta; Elex Media Komputindo
- Swastiani Dunggio : 2020. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Dunggio Kota Gorontalo. Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik Vol. 7 No. 1, 1-9
- Trisnaningsih, S., 2002, “*Pengaruh Komitmen Terhadap Kepuasan Kerja Auditor: Motivasi sebagai Variabel Intervening*.” Tesis, Undip, Semarang.
- Turner, C.H. 1994. Corporate Culture: How to Generate Organisational Strength and Lasting Commercial Advantage. London: Piatkus