

**PENGARUH KETERIKATAN KARYAWAN, GAYA KEPEMIMPINAN SITUASIONAL, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

**Agustina M**

**PT. Kopi Saudara Waerebo**

Agustinaola18@gmail.com

***Abstract***

*The purpose of this study was to determine the effect of employee engagement, situational leadership style, and organizational culture on employee performance through job satisfaction as an intervening variable for employees of the PPA Cluster Sintang, West Kalimantan. The population in this study were employees of the PPA Cluster Sintang. Determination of the number of samples using the Slovin formula, so the number of samples in this study were 60 respondents from 70 employees. Sampling using non-probability sampling technique using purposive sampling technique. The technique of collecting data was carried out using a questionnaire distributed by google form. The results showed that employee engagement had a significant positive effect on job satisfaction, situational leadership style had a significant positive effect on job satisfaction, organizational culture had a significant positive effect on job satisfaction, job satisfaction had a significant positive effect on employee performance, employee engagement had a significant positive effect on employee performance, style situational leadership has a significant positive effect on employee performance, organizational culture has a significant positive effect on employee performance and employee engagement, situational leadership style, and organizational culture have a significant effect on employee performance through employee job satisfaction PPA Sintang Cluster West Kalimantan.*

*Keywords: employee engagement, leadership style, organizational culture, employee performance and work satisfaction*

***Abstrak***

*Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efek dari keterikatan karyawan, gaya kepemimpinan situasional, dan budaya keorganisasani pada hasil kerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Pusat Pengembangan Anak Cluster Sintang Kalimantan Barat. Rumus Slovin di gunakan untuk menentukan jumlah sampel, sehingga didapatkan sampel dalam penelitian ini adalah 60 responden dari 70 orang karyawan. Pengambilan sampel menggunakan teknik non-probability sampling menggunakan teknik purposive sampling. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan dengan google formulir. Hasil penelitian menunjukkan keterikatan karyawan memberikan efek positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, gaya kepemimpinan situasional berefek signifikan dan positif pada kepuasan kerja, budaya organisasi berefek signifikan dan positif pada kepuasan kerja, kepuasan kerja berefek signifikan dan positif pada kinerja karyawan, keterikatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, gaya kepemimpinan situasional berefek signifikan dan positif pada kinerja karyawan, budaya organisasi berefek signifikan dan positif pada kinerja karyawan dan keterikatan karyawan, gaya kepemimpinan situasional, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan PPA Cluster Sintang Kalimantan Barat.*

*Kata kunci: keterikatan karyawan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja karyawan dan kepuasan kerja*

## **I. PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) dapat dikatakan merupakan aset berharga untuk mengoptimalkan dan mendayagunakan kualitas organisasi (Edison et al., 2016). Menurut (A. A. P. Mangkunegara, 2013), kinerja karyawan merupakan kualitas serta jumlah/besar-kecil hasil yang telah didapat karyawan ketika menjalankan dan mengemban tanggungjawabnya dalam perusahaan.

Pusat Pengembangan Anak (PPA) adalah program pengembangan anak dan remaja secara holistik. PPA merupakan program yang bangun oleh Compassion yang bekerja sama dengan gereja mitra dengan tujuan mewujudkan misi yaitu: “Membebaskan anak-anak dari kemiskinan dalam nama Yesus”. Di dalam cluster Sintang, terdaftar 14 PPA yang tersebar di beberapa daerah Kalimantan Barat. Masing-masing PPA memiliki 5 orang staf yang terdiri dari Koordinator PPA, Koordinator Tutor Mentor (KTM), sekretaris, bendahara, dan Staf Perlindungan Anak (SPA) dengan *jobdesk* yang berbeda-beda (COMPASSION, 2021). Berdasarkan data pra-riset yang diperoleh dari beberapa penanggung jawab PPA Gereja Mitra yang berada dalam naungan Cluster Sintang, menyatakan bahwa kondisi kinerja karyawan masih belum optimal, dimana masih ada beberapa KTM lalai dalam mengkoordinir tutor dan mentor sehingga kegiatan belajar-mengajar tidak sesuai dengan kurikulum yang telah dibuat. Selain itu, masih terdapat beberapa sekretaris yang tidak dapat mengkoordinir dokumen yang masuk seperti surat dari sponsor untuk anak yang telat disampaikan kepada anak. Selanjutnya berdasarkan hasil pra-riset kondisi kinerja bendahara, masih ada beberapa yang tidak dapat menyusun laporan keuangan dengan benar seperti bukti-bukti transaksi yang hilang. Masalah kinerja yang paling banyak terjadi adalah Staf Perlindungan Anak (SPA) yang tidak

mengenal anak, padahal tanggung jawabnya adalah untuk melindungi anak-anak. Berdasarkan masalah kinerja karyawan di atas, tentunya merupakan kelalaian Koordinator PPA yang tidak dapat mengkoordinir karyawannya secara keseluruhan. Oleh sebab itu diperlukan evaluasi dalam meningkatkan kinerja karyawan yang ada di PPA Cluster Sintang. Adapun ukuran yang mengindikasikan hasil kerja karyawan adalah sebagai berikut: (1) seberapa baik hasil kerja karyawan, (2) hasil kuantitas karyawan, (3) kemampuan dalam mengemban tanggungjawab, dan (4) pemenuhan tanggungjawab (Mangkunegara, 2013). Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain: keterikatan karyawan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Keterikatan karyawan adalah situasi di mana karyawan terlibat secara kognitif, fisik dan emosional dalam peran pekerjaan mereka, situasi ini menunjukkan bahwa karyawan menemukan pekerjaan mereka bermakna, sehingga sejauh mana mereka memilih untuk berinvestasi dalam pekerjaan mereka dengan tujuan mencapai pertumbuhan pribadi dan karir (Kahn, 1990). Terdapat beberapa riset yang dilaksanakan oleh (Riyanto et al., 2021) menunjukkan hasil bahwa keterikatan karyawan tidak menunjukkan pengaruh secara langsung pada hasil kerja karyawan, namun keterikatan karyawan memberikan pengaruh tidak langsung kepada hasil kerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Dari data pra-riset yang diperoleh dari beberapa penanggung jawab PPA Gereja Mitra yang berada dalam naungan Cluster Sintang, menyatakan bahwa masih terdapat staf yang tidak memiliki semangat dalam ketika bertugas, hal ini dibuktikan dengan staf yang masih sering terlambat masuk kantor.

Menurut gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang sering dipakai oleh pemimpin untuk mempengaruhi karyawan supaya tujuan organisasi dapat tercapai.

Kepemimpinan menjadi krusial ketika perumusan dan perwujudan organisasi sasaran. Bahkan kehancuran dan kesuksesan organisasi, bangsa, atau entitas sosial mana pun telah sebagian besar telah dikaitkan dengan sifat gaya kepemimpinannya (Sakiru et al., 2013).

Berdasarkan data pra-riset yang diperoleh dari beberapa penanggung jawab PPA Gereja Mitra yang berada dalam naungan Cluster Sintang, menyatakan bahwa budaya organisasi di PPA yang ada dalam naungan Cluster Sintang adalah kerja sama tim, sehingga apabila salah satu staf tidak dapat menyelesaikan tugasnya sendiri, maka staf lain akan membantu.

Menurut hasil pra-riset yang telah dilakukan, kepuasan kerja staf PPA Cluster Sintang, dasi

sisi kondisi kolega sejawat memang saling mendukung, namu beberapa staf masih ada yang merasa bahwa gaji atau upah tidak sesuai, hal ini dibuktikan dengan staf yang memiliki pekerjaan ganda, sehingga tidak fokus dalam mencapai visi dan misi orgnisasi.

Berdasarkan kejadian-kejadian dijabarkan tersebut, maka peneliti memutuskan untuk mengambil judul “Pengaruh Keterikatan Karyawan, Gaya Kepemimpinan Situasional, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pusat Pengembangan Anak Cluster Sintang Kalimantan Barat).

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Pengertian Kinerja**

Hasil kerja karyawan ialah dasar dari kinerja sebuah pekerjaan yang dipengaruhi oleh karakter karyawan, dorongan dan pola pikir yang dilakukan manajemen atas pencapaian performa pegawai (Kasmir, 2018). Sedangkan menurut (A. P. Mangkunegara, 2017) kinerja adalah hasil dari pencapaian kinerja karyawan untuk menyelesaikan tugas yang ada.

Setiap perusahaan mengharapkan kinerja karyawan yang maksimal dan memuaskan. Agar bisa Untuk mencapai hal tersebut diperlukan target kinerja pegawai yaitu target yang bersifat spesifik ditetapkan dan menjadi tanggung jawab karyawan. Penting untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara obyektif. Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan keadaan yang sebenarnya pelaksanaan pekerjaan atau mencerminkan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaannya (Bakri, 2018)..

### **2.2 Pengertian Keterikatan Karyawan**

Keterikatan karyawan dapat dijelaskan oleh tingkat di mana karyawan merasa terikat

dengan perusahaan, puas diri, dan semangat dalam setiap pekerjaan yang mereka kerjakan (Robbins & Judge, 2016). Karyawan yang terikat dengan perusahaan dapat berkomitmen secara emosional dan intelektual untuk pekerjaan mereka dan dapat melakukan yang terbaik untuk melebihi target yang telah ditentukan (Mujiasih, 2015). Karyawan yang sudah memiliki keterikatan akan selalu antusias dengan apa yang mereka lakukan, karyawan akan melakukan segala sesuatu dengan semangat, memiliki dedikasi untuk kepentingan organisasi (Anisa & Martono, 2019).

### **2.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan Situasional**

Menurut (Lussier & Achua, 2010), para pemimpin dapat menganalisis situasi mereka dan lebih baik memahami bagaimana mengganti atau menetralsir gaya kepemimpinan mereka untuk memberikan yang terbaik kepemimpinan yang tepat untuk situasi tertentu. Situasi dan keadaannya adalah faktor penting yang mempengaruhi proses kepemimpinan (Mirzal & Ninglasari, 2021).

Dalam kepemimpinan situasional, setiap pemimpin harus mendiagnosis situasi dengan benar. Oleh karena itu, pemimpin yang unggul berdasarkan teori ini harus dapat menyesuaikan situasi dan perlakuan bawahan sesuai dengan kebutuhan dan motivasi yang berbeda. Kepemimpinan gaya ini sering bervariasi di setiap kondisi. Beberapa pemimpin cenderung memerintah dan selalu menginstruksikan bawahan, dan beberapa pemimpin cenderung memberikan dukungan (Mirzal & Ninglasari, 2021).

### **Hipotesis Penelitian**

Adapun hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H1= Terdapat pengaruh keterikatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PPA Cluster Sintang.

H2= Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PPA Cluster Sintang.

H3= Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PPA Cluster Sintang.

H4= Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PPA Cluster Sintang.

H5= Terdapat pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan PPA Cluster Sintang.

H6= Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PPA Cluster Sintang.

H7= Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PPA Cluster Sintang.

H8= Terdapat pengaruh keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan PPA Cluster Sintang melalui kepuasan kerja.

H9= Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PPA Cluster Sintang melalui kepuasan kerja.

H10= Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PPA Cluster Sintang melalui kepuasan kerja.

## **III. METODE PENELITIAN**

**3.1 Pendekatan Penelitian** Dalam penelitian ini peneliti mengambil pendekatan kuantitatif deskriptif. Pendekatan ini adalah metode penelitian yg dilakukan dengan mengolah data yang bersifat kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2016) penelitian dengan metode berikut bisa diartikan menjadi metode yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan buat meneliti di populasi atau sampel tertentu. Penelitian ini masuk ke pada jenis penelitian naratif sebab penelitian ini bertujuan buat menggambarkan kenyataan-kenyataan yg terdapat ketika ini maupun di masa lampau (Hamdi & Bahruddin, 2014).

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini berada di 14 Pusat Pengembangan Anak (PPA) yang berada di bawah naungan Cluster Sintang di Kalimantan Barat yang dilaksanakan pada April 2022 hingga Juni 2022.

### **3.3 Sampel Penelitian**

Dalam pengambilan sampel pada penelitian ini ialah menggunakan metode non-probability sampling yaitu teknik purposive sampling. Teknik purposive sampling yaitu cara menentukan sampel menggunakan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2016).

Jadi untuk batas minimum sampel yang diambil adalah 59,574. Kemudian sampel dibulatkan menjadi 60 karyawan dari 70 orang karyawan PPA Cluster Sintang yang memenuhi kriteria sampel yaitu sudah bekerja minimal 6 bulan di PPA karena setiap 3 bulan sekali dilakukan evaluasi terhadap staf dan staf yang lolos dua kali tahap evaluasi dianggap layak untuk dijadikan sampel.

### **3.4 Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini digunakan aplikasi SPSS IBM versi 28 untuk menganalisa data. Beberapa analisa data yang terdapat di dalam

penelitian ini sebagai berikut: 1). Analisis Pengaruh Secara Langsung 1). Analisis Jalur (*Path Analysis*) untuk menerangkan akibat

**IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

**a. Uji Validitas**

Uji validitas ialah kegiatan validasi instrument dalam penelitian. Selanjutnya rumus yang digunakan yaitu Product *Moment* (*Pearson*).

Tabel 5.12 Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
1	Keterikatan Karyawan (X1)	X1.1	0,859	0,254	VALID
		X1.2	0,739	0,254	VALID
		X1.3	0,801	0,254	VALID
		X1.4	0,788	0,254	VALID
		X1.5	0,815	0,254	VALID
		X1.6	0,865	0,254	VALID
		X1.7	0,822	0,254	VALID
		X1.8	0,845	0,254	VALID
		X1.9	0,774	0,254	VALID
		X1.10	0,763	0,254	VALID
		X1.11	0,784	0,254	VALID
		X1.12	0,830	0,254	VALID
		X1.13	0,730	0,254	VALID
		X1.14	0,804	0,254	VALID
		X1.15	0,812	0,254	VALID
		X1.16	0,801	0,254	VALID
		X1.17	0,801	0,254	VALID
2	Gaya Kepemimpinan Situasional (X2)	X2.1	0,784	0,254	VALID
		X2.2	0,813	0,254	VALID
		X2.3	0,859	0,254	VALID
		X2.4	0,789	0,254	VALID
		X2.5	0,852	0,254	VALID
		X2.6	0,810	0,254	VALID
		X2.7	0,820	0,254	VALID
		X2.8	0,854	0,254	VALID
		X2.9	0,773	0,254	VALID
		X2.10	0,523	0,254	VALID
		X2.11	0,577	0,254	VALID
3	Budaya Organisasi (X3)	X3.1	0,855	0,254	VALID
		X3.2	0,927	0,254	VALID
		X3.3	0,807	0,254	VALID
4	Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,841	0,254	VALID
		Y.2	0,775	0,254	VALID
		Y.3	0,866	0,254	VALID
		Y.4	0,908	0,254	VALID
5	Kepuasan Kerja (Z)	Z.1	0,926	0,254	VALID
		Z.2	0,916	0,254	VALID
		Z.3	0,896	0,254	VALID

Berdasarkan hasil uji validitas tersebut, item pertanyaan untuk seluruh variable dinyatakan valid.

**b. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas diperlukan untuk menguji tingkat keabsahan sebuah alat ukur. Uji reliabilitas menggunakan perbandingan *Alpha Cronbach*, yang dikatakan ideal apabila di atas 0,6.

Tabel 5.13 Uji Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Keterangan
1	Keterikatan Karyawan (X1)	0,965	0,60	RELIABEL
2	Gaya Kepemimpinan Situasional (X2)	0,929	0,60	RELIABEL
3	Budaya Organisasi (X3)	0,882	0,60	RELIABEL
4	Kinerja Karyawan (Y)	0,900	0,60	RELIABEL
5	Kepuasan Kerja (Z)	0,871	0,60	RELIABEL

langsung dan tidak langsung seperangkat variable yang dilengkapi dengan uji sobel.

Berdasarkan hasil uji reliabilitas tersebut, seluruh variable dinyatakan *reliable*.

**c. Uji Normalitas**

Pengujian normalitas data diuji menggunakan Kolmogorov-Smirnov menggunakan aplikasi SPSS dengan taraf probabilitas (sig) 0,05. Uji Kolmogorov-Smirnov memiliki Kriteria pengujian nilai probabilitas sebesar (sig) > 0,05, maka data berdistribusi normal, sedangkan jika kurang dari 0,05 maka data yang didistribusi tidak normal.

Adapun hasil uji normalitas dapat diperhatikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5.14 Hasil Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.71481313
Most Extreme Differences	Absolute	.098
	Positive	.098
	Negative	-.063
Test Statistic		.098
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>d</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Dari hasil uji yang ditunjukkan pada tabel 5.7 maka data dinyatakan berdistribusi normal karena 0,200 > 0,05. Karena hasil menunjukkan nilai signifikansi 0,200

**d. Uji Multikolinearitas**

Uji ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah interkolerasi (hubungan yang kuat) terjadi pada setiap variabel independent. Metode yang digunakan dalam penelitian ini ialah menggunakan metode *Tolerance* dan *VIF (Variance Inflation Factor)* dengan standar pengambilan jika nilai *Tolerance* > 0,10 serta jika nilai *VIF* < 10,00 maka artinya tidak terjadi multikolinearitas dengan hasil sebagai berikut ini:

Tabel 5.15 Hasil Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Keterikatan Karyawan	.500	2.000
	Gaya Kepemimpinan Situasional	.801	1.884
	Budaya Organisasi	.802	1.880
	Kepuasan Kerja	.507	1.971

Dari hasil pengujian diatas dapat disimpulkan pada penelitan ini lulus uji multikolinieritas.

**e. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas menggunakan pengujian dengan uji Glejser yang digunakan dalam penelitian ini. Menurut Gujarati (2018), dalam uji glejser meregresi nilai absolut residual terhadap variabel independen. Ketika probabilitas signifikansi di atas tingkat kepercayaan 5%, maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada heterokedastisitas dalam model regresi. Adapun hasil uji heteroskedastisitas dapat diperhatikan dalam tabel di bawah ini:.

Tabel 5.16 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	Coefficients <sup>a</sup>					
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.	
	B	Std. Error	Beta	t		
1	(Constant)	2.703	.605		4.469	.000
1	Keterikatan Karyawan	-.028	.014	-.300	-1.991	.081
	Gaya Kepemimpinan Situasional	-.017	.020	-.133	-.851	.410
	Budaya Organisasi	-.044	.054	-.131	-.818	.417
	Kepuasan Kerja	.039	.061	.202	1.615	.112

a. Dependent Variable: ABS\_RES1

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada tabel 5.7 menunjukkan nilai signifikansi Keterikatan Karyawan (X1) adalah 0,051, Gaya Kepemimpinan Situasional (X2) adalah 0,410, Budaya Organisasi (X3) adalah 0,417, dan kepuasan kerja (Z) adalah 0,112. Maka dapat dinyatakan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas karena nilai signifikansi > 0,05.

**f. Uji t**

Ghozali (2018, 152) menyatakan perihal uji t dipergunakan untuk menganalisis setiap variabel independen terhadap variabel dependen. Jika t table < t hitung yang artinya nilai signifikansi uji t < 0,05 maka artinya secara individual variabel independen

memberi pengaruh signifikan kepada variabel dependen. Nilai t tabel pada penelitian ini adalah  $df = n - k = 60 - 5 = 55 = 1,676$ . Hasilnya ini bisa diperhatikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 5. 17 Tabel Hasil Uji t Keterikatan Karyawan (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	3.203	1.024		3.127	0.003
1	Keterikatan Karyawan	0.148	0.023	0.643	6.387	0.000

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

Dari data table yang dipaparkan tadi, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 1 diterima yaitu Keterikatan Karyawan (X1) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan kepada Kepuasan Kerja (Z) karena nilai t hitung lebih dari t tabel dan nilai signifikansi  $0,000 < \text{probabilitas } 0,05$ .

Tabel 5. 18 Tabel Hasil Uji t Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	3.197	1.359		2.353	0.022
1	Gaya Kepemimpinan Situasional	0.192	0.040	0.530	4.794	0.000

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

Dari hasil tabel yang dipaparkan, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesa 2 diterima yaitu Gaya Kepemimpinan Situasional (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) karena nilai t hitung  $4,768 > t \text{ tabel } 1,676$  dan nilai signifikansi  $0,000 < \text{probabilitas } 0,05$ .

Tabel 5. 19 Tabel Hasil Uji t Budaya Organisasi (X3) Terhadap Kepuasan Kerja (Z)

Model		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	3.151	1.296		2.427	0.018
1	Budaya Organisasi	0.527	0.105	0.951	5.032	0.000

a. Dependent Variable: Kepuasan\_Kerja

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima yaitu Budaya Organisasi (X3) berefek signifikan dan positif pada Kepuasan Kerja (Z) dikarenakan nilai t hitung  $5,032 > t \text{ tabel}$

1,676 dengan koefisien signifikansi 0,000 < probabilitas 0,05.

Tabel 5. 20 Tabel Hasil Uji t Kepuasan Kerja (Z) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,688	1,006		5,682	0,000
	Kepuasan_Kerja	0,726	0,101	0,680	7,259	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

Dari pemaparan tabel 5.20, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima yaitu Kepuasan Kerja (Z) berefek signifikan dan positif pada Kinerja Karyawan (Y) karena nilai t hitung 7,259 > t tabel 1,676 dan nilai signifikansi 0,000 < probabilitas 0,05.

Tabel 5. 21 Tabel Hasil Uji t Keterikatan Karyawan (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,364	1,017		0,362	0,000
	Keterikatan_Karyawan	0,175	0,023	0,752	7,507	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

Dari data tabel 5.21, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima yaitu Keterikatan Karyawan (X1) berefek signifikan dan positif pada Kinerja Karyawan (Y) karena nilai t hitung 7,507 > t tabel 1,676 dan nilai signifikansi 0,000 < probabilitas 0,05.

Tabel 5. 22 Tabel Hasil Uji t Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,399	1,294		3,400	0,001
	Gaya_Kepemimpinan_Situasional	0,262	0,036	0,654	6,578	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

Dari data tabel 5.22, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 6 diterima yaitu Gaya Kepemimpinan Situasional (X2) berefek signifikan dan positif pada Kinerja Karyawan (Y) karena nilai t hitung 6,578 > t tabel 1,676 dan nilai signifikansi 0,000 < probabilitas 0,05.

Tabel 5. 23 Tabel Hasil Uji t Budaya Organisasi (X3) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,267	1,209		3,530	0,001
	Budaya_Organisasi	0,699	0,098	0,685	7,168	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja\_Karyawan

Dari data tabel 5.23, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 7 diterima yaitu Budaya Organisasi (X3) berefek signifikan dan positif pada Kinerja Karyawan (Y) karena nilai t hitung 7,168 > t tabel 1,676 dan nilai signifikansi 0,000 < probabilitas 0,05.

**g. Persamaan Sub-Struktur I (Independen Terhadap Intervening)**

$$Z = Pzx1X1 + Pzx2X2 + Pzx3X3 + \epsilon1$$

Keterangan:

Z = Variabel dependen Kepuasan Kerja

X1 = Variabel independen Keterikatan Karyawan

X2 = Variabel independen Gaya Kepemimpinan Situasional

X3 = Variabel independen Budaya Organisasi

Pzx1 = Koefisien jalur X1 ke Z

Pzx2 = Koefisien jalur X2 ke Z

Pzx3 = Koefisien jalur X3 ke Z

e1 = Koefisien jalur variabel error 2

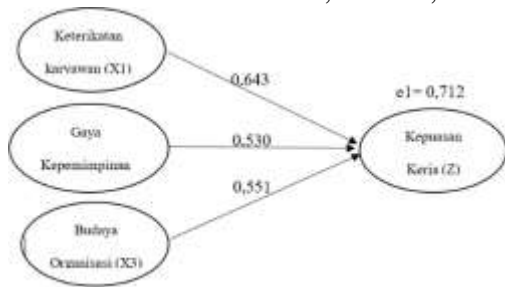
Adapun hasilnya dapat diperhatikan pada tabel berikut ini:

Tabel 5. 24 Koefisien Jalur Sub-Struktur I

Hubungan Dari Ke	Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	Sig.	F <sub>hitung</sub>	Sig.	R <sup>2</sup>
X1	0,643	6,597	0,000			
X2	0,530	4,764	0,000	18,118	0,000	0,493
X3	0,551	5,030	0,000			

Dari data pada tabel 5.24 bisa dilihat bahwa nilai Fhitung senilai 18,118 dengan nilai signifikan = 0,000, karena nilai signifikan < 0,005, maka artinya keterikatan karyawan, gaya kepemimpinan situasional, dan budaya organisasi berefek pada kepuasan kerja. Selanjutnya pengujian secara individual dilakukan dengan membandingkan nilai probabilitas 0,005. Nilai sig pada variabel X1, X2, dan X3 terhadap Z adalah 0,000, maka secara individual variabel keterikatan karyawan, gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi berefek signifikan

pada kepuasan kerja. Sedangkan nilai koefisien residu =  $\sqrt{1 - 0,493} = 0,712$ .



Gambar 5. 1 Diagram Jalur Sub-Struktur I

Sehingga diperoleh persamaan model  $Z = 0,643X1 + 0,530X2 + 0,551X3 + 0,712\varepsilon1$ .

**h. Persamaan Sub-Struktur II (Independen dan Intervening Terhadap Dependen)**

$$Y = Pyx1X1 + Pyx2X2 + Pyx3X3 + Pyx4X4 + \varepsilon1$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen Kinerja Karyawan

X1 = Variabel independen Keterikatan Karyawan

X2 = Variabel independen Gaya Kepemimpinan Situasional

X3 = Variabel independen Budaya Organisasi

X4 = Variabel independen Kepuasan Kerja

Pyx1 = Koefisien Jalur X1 ke Y

Pyx2 = Koefisien Jalur X2 ke Y

Pyx3 = Koefisien Jalur X3 ke Y

Pyx4 = Koefisien Jalur X4 ke Y

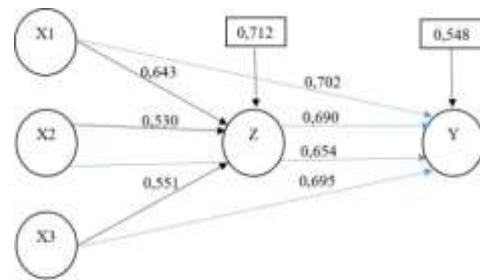
e2 = Koefisien jalur variabel error 2

Tabel 5. 1 Koefisien Jalur Sub-Struktur II

Hubungan Dari Ke	Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	Sig.	F <sub>hitung</sub>	Sig.	R <sup>2</sup>
X1	0,702	7,507	0,000	38,307	0,000	0,672
X2	0,654	6,578	0,000			
X3	0,685	7,168	0,000			
Z	0,690	7,259	0,000			

Dari data pada tabel 5.25 kita bisa mengetahui bahwa nilai Fhitung sebesar 38,307 dengan nilai signifikan = 0,000, karena nilai signifikan < 0,005, maka berarti keterikatan karyawan, gaya

kepemimpinan situasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja memberi pengaruh kepada hasil kerja karyawan. Kemudian pengujian individual dilakukan dengan perbandingan nilai probabilitas 0,005. Nilai sig pada variabel X1, X2, X3, dan Z terhadap Y adalah 0,000, maka secara individual variabel keterikatan karyawan, gaya kepemimpinan situasional dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan nilai koefisien residu =  $\sqrt{1 - 0,700} = 0,5477 = 0,548$ .



Gambar 5. 2 Diagram Jalur Sub-Struktur II

Sehingga diperoleh persamaan sebagai berikut :  $Y = 0,702X1 + 0,654X2 + 0,685X3 + 0,690X4 + 0,548\varepsilon1$ .

**i. Uji Mediasi (Uji Sobel)**

Uji mediasi dilakukan dengan menggunakan uji sobel yang memiliki standar mediasi diterima jika nilai t hitung lebih dari nilai t tabel.

**1. Pengaruh Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

$$Sab = \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{(0,148)^2(0,101)^2 + (0,736)^2(0,023)^2 + (0,101)^2(0,023)^2} = \sqrt{0,000515396} = 0,022702339$$

$$Ab = 0,736 * 0,148 = 0,108928$$

$$t = Ab / Sab = 0,108928 / 0,022702339 = 4,798095817$$

dari pemaparan uji sobel tadi, maka didapat nilai thitung adalah 4,798, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 8 diterima, yaitu keterikatan karyawan memberi pengaruh kepada hasil kerja karyawan melalui kepuasan kerja karena nilai thitung yaitu 4,798 > ttabel yaitu 1,676.

**2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**



$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2} \\ Sab &= \sqrt{(0,192)^2(0,101)^2 + (0,736)^2(0,040)^2 \\ &+ (0,101)^2(0,040)^2} \\ &= \sqrt{0,001259085} \\ &= 0,035483586 \\ Ab &= 0,736 * 0,192 = 0,141312 \\ t &= Ab / Sab = 0,141312 / 0,035483586 = \\ &3,982461092 \end{aligned}$$

Dari pemaparan uji sobel tadi, diperoleh nilai thitung adalah 3,982, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 9 diterima, yaitu gaya kepemimpinan situasional berpengaruh kepada hasil kerja pekerja lewat kepuasan kerja karena nilai thitung yaitu 3,982 > ttabel yaitu 1,676.

### **3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja**

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **5.1 Kesimpulan**

1. Menurut hasil analisis dan pemaparan, maka dapat ditarik kesimpulan antara lain:
2. Keterikatan karyawan memberi pengaruh positif dan signifikan kepada tingkat kepuasan kerja pada staf PPA Cluster Sintang.
3. Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada staf PPA Cluster Sintang.
4. Budaya keorganisasian memberi efek signifikan dan positif pada tingkat kepuasan kerja pada staf PPA Cluster Sintang.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada staf PPA Cluster Sintang.
6. Keterikatan kerja berefek signifikan dan positif pada kinerja karyawan pada staf PPA Cluster Sintang.

$$\begin{aligned} Sab &= \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2} \\ Sab &= \sqrt{(0,527)^2(0,101)^2 + (0,736)^2(0,105)^2 \\ &+ (0,101)^2(0,105)^2} \\ &= \sqrt{0,008917778} \\ &= 0,094433987 \\ Ab &= 0,736 * 527 = 0,387872 \\ t &= Ab / Sab = 0,387872 / 0,094433987 = \\ &4,107334776 \end{aligned}$$

Dari pemaparan uji sobel tadi, diperoleh nilai thitung adalah 4,798, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 10 diterima, yaitu budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karena nilai thitung yaitu 4,107 > ttabel yaitu 1,676.

7. Gaya kepemimpinan berefek signifikan dan positif pada hasil kerja karyawan pada staf PPA Cluster Sintang.
8. Budaya organisasi berefek signifikan dan positif pada hasil kerja karyawan pada staf PPA Cluster Sintang.
9. Keterikatan karyawan berefek secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada staf PPA Cluster Sintang.
10. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada staf PPA Cluster Sintang.
11. Budaya organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada staf PPA Cluster Sintang.

**5.2 Saran**

1. Berdasarkan kesimpulan di atas, maka beberapa saran yang dapat diberikan yaitu sebagai berikut:
2. PPA Cluster Sintang sebaiknya memperhatikan berbagai macam faktor dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik fakto-faktor yang telah dibahas dalam penelitian ini, maupun faktor lain di luar penelitian ini.
3. PPA Cluster Sintang juga diharapkan memperhatikan kepuasan kerja staf di PPA karena kepuasan kerja memberikan penaruh pada faktor lainnya dalam meningkatnya kinerja karyawan.
4. Pada peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperhatikan lebih banyak faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti faktor-faktor kesehatan mental dan gaya hidup karyawan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Addinsyah, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situational dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Eksplanatif Kuantitatif Pada CV. Putra Nugraha Sentosa Mojosong). *Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Komunikasi Dan Informatika Universitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Anisa, M., & Martono, S. (2019). Increased Organizational Commitment through Transformational Leadership, Procedural Justice, Employee Engagement, and Work Environment. *Management Analysis Journal*, 8(3), 284–292.
- Aslam, U., Mothi, W., Arfeen, I. U., & Rasool, H. F. (2015). Leadership Styles And Its Impact on Employee's Performance in Health Sector Of Pakistan. *City University Research Journal*, 5(1), 97–109.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 12(3), 209–223. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakri, M. (2018). Effect of Work Ability and Work Motivation on Employee Performance in PT. Lion Mentari Airlines in Makassar. *Patria Artha Manajemen Journal (PAMJou)*, 2(2).
- Chien, G. C., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Cirstea, C., & Constantinescu, D. (2012). Debating About Situational Leadership. *Management & Marketing*, X(1), 53–58.
- Compassion. (2021). *Buku Panduan Kemitraan Compassion Dan Gereja Mitra Di Indonesia*.
- Dirisu, J., Worlu, R., Osibanjo, A., Salau, O., Borishade, T., Meninwa, S., & Atolagbe, T. (2018). An Integrated Dataset On Organisational Culture, Job Satisfaction And Performance In The Hospitality Industry. *Data in Brief*, 317–321, 317–321. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.04.137>

- Dwijayanti, K. I., & Riana, I. G. (2018). The Effect of Work-Family Conflict on Job Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 2(1), 20–23.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Ferdianto, J. R., Tobing, D. S. K., & Barokah, I. (2019). A Mediation Influence Of Situational Leadership Style And Change Management On Performance Of Employee In Bank Mandiri. *Ijciras*, 1(12), 2581–5334. <http://repository.unej.ac.id/handle/123456789/96899>
- Frizilia, N., Fahri, T. S., Gunawan, W., & Hendry. (2021). The Influence of Leadership Style, Motivation and Discipline on Employee Performance at PT Sumo Internusa Indonesia. *International Journal of Social Science and Business*, 5, 284–290. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/index>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, K. (2019). Budaya Organisasi , Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Buleleng Bali). *Prosiding SENIATI*, 5(1), 105–109.
- H Kara, O. A. M. A. (2014). 濟無No Title No Title No Title. *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*, 7(2), 107–115.
- Hamdi, A. S., & Bahruddin, E. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Aplikasi dalam Pendidikan*. Deepublisher.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training Development Journal*, 23, 26–34.
- Hutagaluh, O., Aslan, Putra, P., Sykhrani, A. W., & Mulyono, S. (2020). Situational Leadership On Islamic Education. *International Journal of Graduate of Islamic Education*, 1(1), 1–7.
- Ilham, Adolfina, & Dotulong, L. O. H. (2021). The Influence Of Organizational Culture, Work Environment, And Work Expenses On Employee Performance Of Kantor Wilayah Badan Pertanahan Nasional Provinsi Sulawesi UTARA. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(1), 289–298.
- Jigjiddorj, S., Zanabazar, A., Jambal, T., & Semjid, B. (2021). Relationship Between Organizational Culture, Employee Satisfaction and Organizational Commitment. *SHS Web of Conferences*, 90, 02004. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20219002004>
- Kahn, M. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kasmir. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi* (9th ed.). Salemba.
- Locke, K. D. (2020). Power values and power distance moderate the relationship between workplace supervisory power and job satisfaction. *Journal of Personnel Psychology*, 19(3), 135–141. <https://doi.org/https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000257>

- Long, S., & Spurlock, D. G. (2013). Motivation and stakeholder acceptance in technology-driven change management: Implications for the engineering manager. *Engineering Management Journal*, 20(2), 30–37.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2010). *Leadership: Theory, Application, & Skill Development*. South-Western Cengage Learning.
- Lynch, B. M., McCance, T., McCormack, B., & Brown, D. (2017). The development of the Person-Centred Situational Leadership Framework: revealing the being of person-centredness in nursing homes. *Journal of Clinical Nursing*, 27(1–2), 427–440.
- Mangkunegara, A. A. P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), ISSN 2152-1034.
- Mirzal, H., & Ninglasari, S. Y. (2021). Situational Leadership in Islam: An Analysis of the Leadership Model of the Prophet Muhammad. *Dialogia*, 19(1), 162–190.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) dengan keterikatan karyawan (employee engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51.
- Myrden, S. E., & Kelloway, K. (2015). Leading to customer loyalty: a daily test of the service-profit chain. *Journal of Services Marketing*, 29(6), 585–598.
- Noermijati, N., Firdaus, E. Z., & Azzuhri, M. (2021). the Role of Deviant Behavior in Mediating the Effect of Organizational Culture and Ethical Climate Toward Banking Employees Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 229–244. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.01>
- Nuryanti, L., & Rahmawati, R. (2016). The Influence of Situational Leadership and Work Environment towards Employees' Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 15, 540–543.
- Pallawagau, A. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kasmar Tiar Raya. *Jurnal Ekbang*, 3(1), 5–24.
- Perales, E., Chorro, E., Viqueira, V., & Martinez-Verdu, F. M. (2012). Knowledge spirals, situational leadership and informal learning applied on b-learning methodology. *Proceedings of EDULEARN 12 Conference, 2nd-4th July 2012*, 3408–3415.
- Putra, S. B., & Yuniawan, A. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Bank OCBC NISP Tbk. KCP Bekasi). *Diponegoro Journal of Management*, 4(1), 1–13. <http://eprints.undip.ac.id/45389/%250Ahttp://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Rahadiyan, A., Triatmanto, B., & Respati, H. (2019). The Effect of Motivation and

- Situational Leadership Style Towards Employee Performance Through Work Satisfaction at Developer Company. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, 5(4), 249–256. <https://doi.org/https://doi.org/10.31695/ijasre.2019.33162>
- Rani, J., Jeyakkumar, S. S., & Reddy, B. (2013). Situational Leadership – An Emerging trend of Leadership Style (A Case of Software Industry). *International Journal of Emerging Research in Management & Technology*, 2(3), 1–10.
- Reissová, A., & Papay, M. (2021). Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential Turnover. *TEM Journal*, 10(2), 847–852. <https://doi.org/10.18421/TEM102-44>
- Ridlwani, M. (2021). *Orientasi Perilaku Dominan Dalam Praktik Kepemimpinan Di Pondok Pesantren*. 2(3), 223–232.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Robbins, S. P. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Sakiru, O. K., D'siva, J. L., Othman, J., Silong, A. D., & Busayo, A. T. (2013). Leadership Style and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Business and Management*, 8(13), 34–41.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Setiawan, O. D., & Widjaja, D. C. (2018). Analisa Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Shangri-La Hotel Surabaya. *Journal Manajemen*, 6(2), 120–134.
- Setyorini, R. W., Yuesti, A., & Landra, N. (2018). The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20974–20985. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/570>
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Bumi Aksara.
- Sugiono, E., & Tobing, G. I. L. (2021). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 4(2), 389–400. <https://doi.org/10.36407/jmsab.v4i2.413>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian*

*Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.*  
Alfabeta.

Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.

Suwandana, A., & Dwipayanti, D. (2021). The Effect of Participatory Leadership Styles and Organizational Culture on Employee Performance With Employee Engagement as an Intervening Variables (Study at Bali Royal Hospital Denpasar). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 13(2), 412. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v13i2.41608>

Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organizational support, and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1).

Vermeeren, B., Steijn, B., Tummers, L., Lankhaar, M., Poerstamper, R. J., & Van Beek, S. (2014). HRM and its effect on employee, organizational and financial outcomes in health care organizations. *Human Resources for Health*, 12(35). <https://doi.org/doi:10.1186/1478-4491-12-35>

Wibowo, I. G. P., Riana, G., & Putra, M. S.

(2015). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(2), 125–145.

Wu, C.-H., Chen, I.-S., & Chen, J.-C. (2017). A Study Into the Impact of Employee Wellness and Job Satisfaction on Job Performance. *The International Journal of Organizational Innovation*, 10, 252–270.

Yuniawan, A., & Udin, U. (2020). The Influence of Knowledge Sharing, Affective Commitment, and Meaningful Work on Employee's Performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, VIII(3), 72–82. <https://doi.org/10.35808/ijeba/487>

Zainal, V. R. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (6th ed.). PT. Raja Grafindo Persada.

Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 372 – 381. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.045>