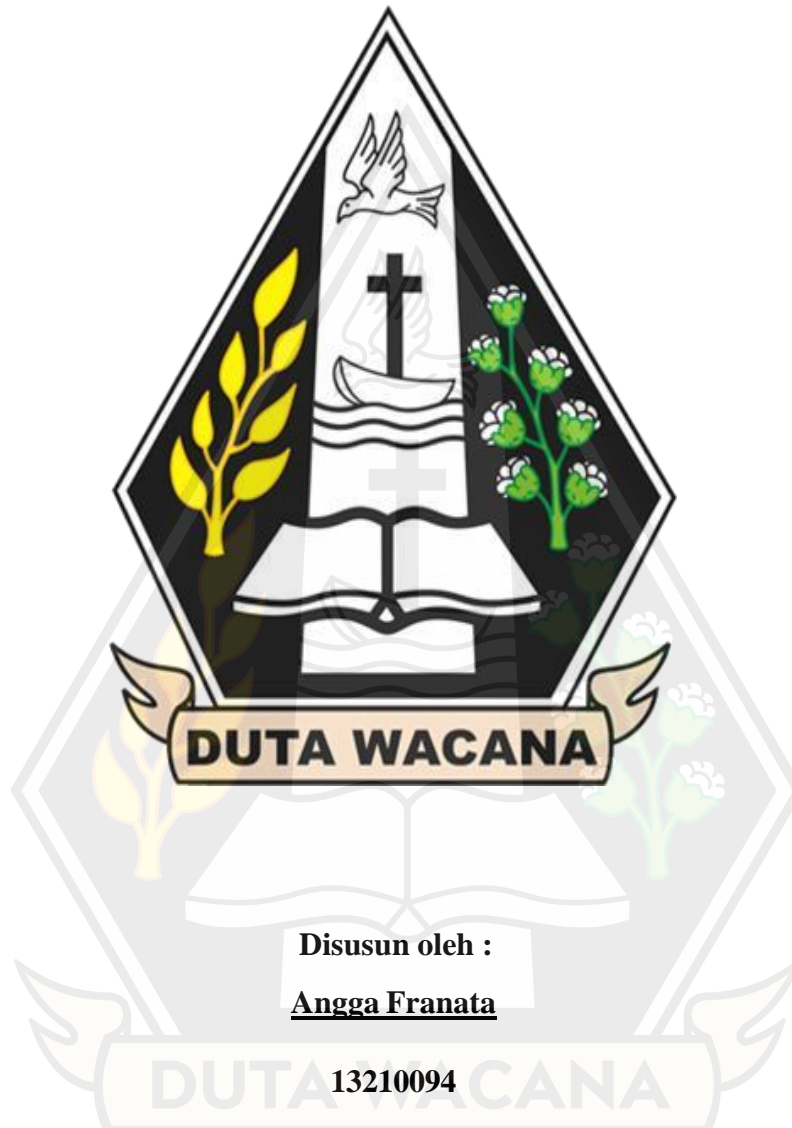


**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DAN  
KEPEMIMPINAN, PADA *EMPLOYEE ENGAGEMENT*:  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI**

**TESIS**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS BISNIS**

**UNIVERSITAS KRISTEN DUTA WACANA**

**2025**

## PERNYATAAN PENYERAHAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Angga Franata  
NIM/NIP/NIDN : 13210094  
Program Studi : Manajemen Bisnis  
Judul Karya Ilmiah : Pengaruh Budaya organisasi, dan kepemimpinan,  
Pada Employee Engagement : Kepuasan Kerja  
sebagai Pemediasi.

dengan ini menyatakan:

- a. bahwa karya yang saya serahkan ini merupakan revisi terakhir yang telah disetujui pembimbing/promotor/reviewer.
- b. bahwa karya saya dengan judul di atas adalah asli dan belum pernah diajukan oleh siapa pun untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Kristen Duta Wacana maupun di universitas/institusi lain.
- c. bahwa karya saya dengan judul di atas sepenuhnya adalah hasil karya tulis saya sendiri dan bebas dari plagiasi. Karya atau pendapat pihak lain yang digunakan sebagai rujukan dalam naskah ini telah dikutip sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.
- d. bahwa saya bersedia bertanggung jawab dan menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku berupa pencabutan gelar akademik jika di kemudian hari didapati bahwa saya melakukan tindakan plagiasi dalam karya saya ini.
- e. bahwa Universitas Kristen Duta Wacana tidak dapat diberi sanksi atau tuntutan hukum atas pelanggaran hak kekayaan intelektual atau jika terjadi pelanggaran lain dalam karya saya ini. Segala tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran dalam karya saya ini akan menjadi tanggung jawab saya pribadi, tanpa melibatkan pihak Universitas Kristen Duta Wacana.
- f. menyerahkan hak bebas royalti noneksklusif kepada Universitas Kristen Duta Wacana, untuk menyimpan, melestarikan, mengalihkan dalam media/format lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), dan mengunggahnya di Repositori UKDW tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis dan pemilik hak cipta atas karya saya di atas, untuk kepentingan akademis dan pengembangan ilmu pengetahuan.

- g. bahwa saya bertanggung jawab menyampaikan secara tertulis kepada Universitas Kristen Duta Wacana jika di kemudian hari terdapat perubahan hak cipta atas karya saya ini.
- h. bahwa meskipun telah dilakukan pelestarian sebaik-baiknya, Universitas Kristen Duta Wacana tidak bertanggung jawab atas kehilangan atau kerusakan karya atau metadata selama disimpan di Repositori UKDW.
- i. mengajukan agar karya saya ini: *(pilih salah satu)*

- Dapat diakses tanpa embargo.
- Dapat diakses setelah 2 tahun.\*
- Embargo permanen.\*

Embargo: penutupan sementara akses karya ilmiah.  
\*Halaman judul, abstrak, dan daftar pustaka tetap wajib dibuka.

Alasan embargo *(bisa lebih dari satu)*:

- dalam proses pengajuan paten.
- akan dipresentasikan sebagai makalah dalam seminar nasional/internasional.\*\*
- akan diterbitkan dalam jurnal nasional/internasional.\*\*
- telah dipresentasikan sebagai makalah dalam seminar nasional/internasional ... dan diterbitkan dalam prosiding pada bulan ... tahun ... dengan DOI/URL ... \*\*\*
- telah diterbitkan dalam jurnal ... dengan DOI/URL artikel ... atau vol/no. ... \*\*\*
- berisi topik sensitif, data perusahaan/pribadi atau informasi yang membahayakan keamanan nasional.
- berisi materi yang mengandung hak cipta atau hak kekayaan intelektual pihak lain.
- terikat perjanjian kerahasiaan dengan perusahaan/organisasi lain di luar Universitas Kristen Duta Wacana selama periode tertentu.
- Lainnya (mohon dijelaskan)

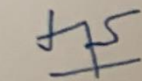
\*\*Setelah diterbitkan, mohon informasikan keterangan publikasinya ke repository@staff.ukdw.ac.id.

\*\*\*Tuliskan informasi kegiatan atau publikasinya dengan lengkap.

Yogyakarta, ...

Mengetahui,

Yang menyatakan,



WERY KRISTANTO

Tanda tangan & nama terang pembimbing  
NIDN/NIDK 26901 960132 1



Angga Franata

Tanda tangan & nama terang pemilik karya/penulis  
NIM 13210094

Pernyataan Penyerahan Karya Ilmiah | 2

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis dengan Judul

### **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPEMIMPINAN, PADA EMPLOYEE ENGAGEMENT: KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI**

Telah diajukan dan dipertahankan oleh

**Angga Franata**

**13210094**

Dalam ujian Tesis Program (S2) Magister Manajemen

Fakultas Bisnis

Universitas Kristen Duta Wacana, Yogyakarta

dan dinyatakan Telah DITERIMA untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh  
gelar Magister Manajemen pada tanggal : 20 Maret 2025

Dewan Penguji

**Dewan Penguji**

**Tanda Tangan**

1. Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si

(Penguji 1)

2. Dr. Singgih Santoso, M.M

(Penguji 2)

3. Dr. Heru Kristanto, S.E., M.T

(Penguji 3)

Yogyakarta, 20 Maret 2025

Disarankan oleh :

Dekan Fakultas Bisnis



Dr. Perminas Pangeran, S.E., M.Si

Kepala Program Studi Magister  
Manajemen



Dr. Singgih Santoso, M.M

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DAN  
KEPEMIMPINAN, PADA *EMPLOYEE*  
*ENGAGEMENT*: KEPUASAN KEJA SEBAGAI  
PEMEDIASI  
Nama Mahasiswa : Angga Franata  
NIM : 13210094  
Mata Kuliah : Tesis (Tugas Akhir)  
Kode : MM5021  
Semester : Genap  
Tahun Akademik : 2024/2025



Telah diperiksa dan disetujui di,

Yogyakarta,

Pada tanggal 17 Februari 2025

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'H.K.', is placed above the name of the supervisor.

Dr. Heru Kritanto, S.E., M.T.

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Dengan ini, saya menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPEMIMPINAN,  
PADA *EMPLOYEE ENGAGEMENT*: KEPUASAN KERJA SEBAGAI  
PEMEDIASI**

adalah asli hasil karya saya, dan judul ini belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar magister di perguruan tinggi.

Apabila saya dengan sengaja atau tidak melakukan hal tersebut di atas dan terbukti melanggar, maka saya bersedia mendapatkan sanksi yang ditentukan oleh universitas berupa pembatalan ijazah dan gelar akademik.

**DUTA WACANA** Yogyakarta, 20 Maret 2025

Yang menyatakan



Angga Franata

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis persembahkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat dan anugerah-Nya Penulis dapat menyelesaikan Tesis ini yang berjudul : **Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan, Pada *Employee Engagement* : Kepuasan kerja Sebagai Pemediasi.**

Dalam proses perkuliahan, penulis sangat menikmati proses tersebut, karena bagi penulis “Setiap orang adalah guru dan setiap tempat adalah sekolah”. Banyak hal baru yang penulis pelajari. Hal-hal yang menurut penulis akan sangat berguna untuk di dunia perkerjaan dan dimasyarakat nanti, penulis dapatkan disetiap kelas perkuliahan magister manajemen UKDW. Dalam proses belajar tersebut, penulis banyak mendapat support dari kerabat dan sahabat, baik dari dosen-dosen dan teman-teman kelas maupun teman-teman dan keluarga yang ada di Jogja dan di luar Jogja. Melalui kesempatan ini Penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Fakultas Bisnis : Magister Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta yang selama kurang lebih dua tahun ini menjadi wadah saya menempuh studi dengan konsentrasi manajemen sumber daya manusia.
2. Dr. Heru Kristanto, S.E., MT yang telah membimbing saya, memberikan saran, masukan dan nasihat sementara proses internship berlangsung dan saat penyusunan laporan internship dan Penulisan Tesis ini.
3. Orang tua dan keluarga besar yang selalu mensupport saya dalam doa Ketika saya sedang melaksanakan Penulisan Tesis ini.
4. Seluruh dosen dan staf Fakultas Bisnis : Magister Manajemen Universitas Kristen Duta Wacana Yogyakarta.

5. Bapak dan Ibu Gembala, Vian, Adek Felly, Pacar Shelly yang selalu mensupport dan mendoakan untuk penyelesaian Tesis saya.
6. Teman-teman seperjuangan bimbingan: Nita Christi yang selalu saling support dan saling memberi semangat satu sama lain, agar semua bisa wisuda bersama-sama tanpa ada yang tertinggal.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian Tesis ini.

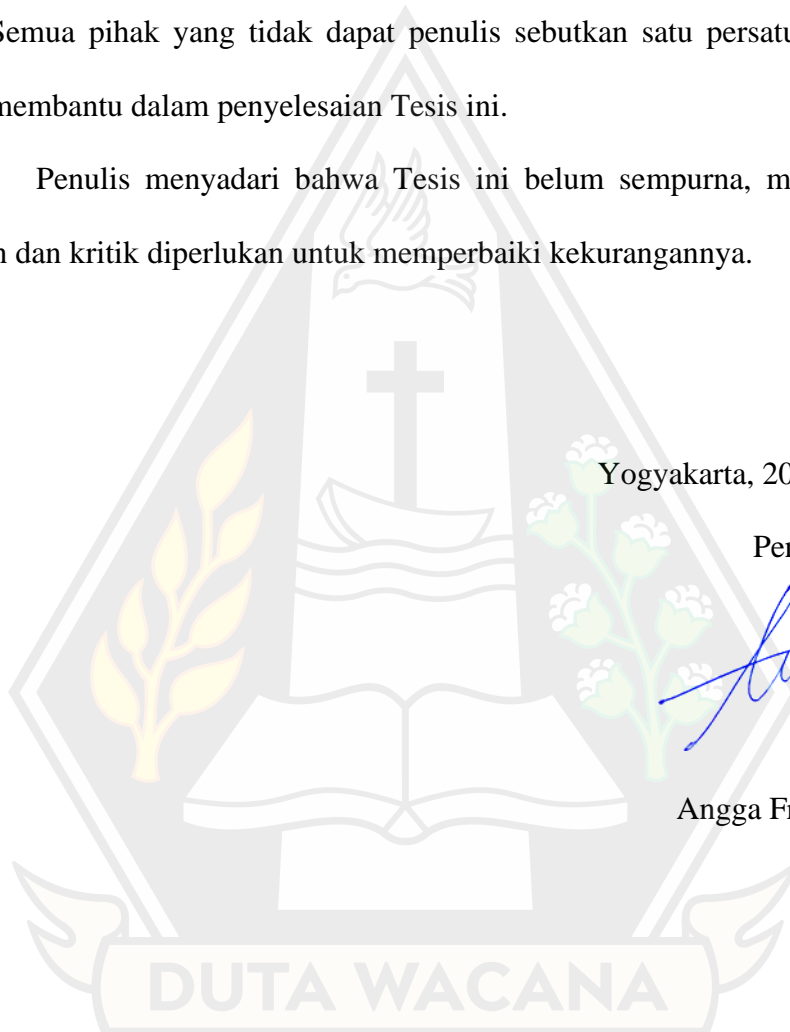
Penulis menyadari bahwa Tesis ini belum sempurna, maka dari itu saran dan kritik diperlukan untuk memperbaiki kekurangannya.

Yogyakarta, 20 Maret 2025

Penulis



Angga Franata

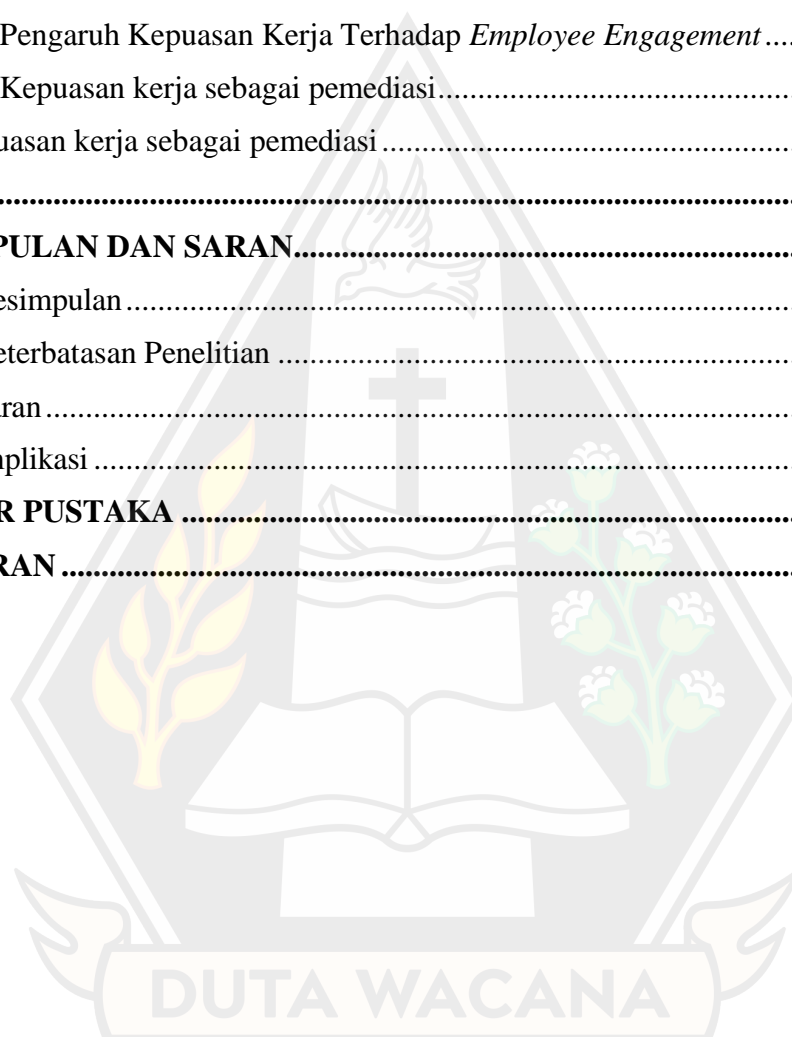


## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB I</b> .....	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Peneliti.....	7
E. Batasan masalah .....	8
1. Lokasi Penelitian.....	9
2. Waktu Penelitian .....	9
<b>BAB II</b> .....	<b>11</b>
<b>TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS</b> .....	<b>11</b>
A. Tinjauan Pustaka.....	11
1. Employee Engagement .....	13
2. Budaya Organisasi .....	17
3. Kepemimpinan .....	19
4. Kepuasan Kerja.....	21
B. Penelitian Terdahulu .....	23
C. Pengembangan Hipotesis Penelitian.....	29
1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	29
2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	29
3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	31
4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja .....	32

5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	32
6. Peran Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi .....	33
<b>BAB III .....</b>	<b>35</b>
<b>METODE PENELITIAN.....</b>	<b>35</b>
A. Strategi Penelitian.....	35
B. Variabel Penelitian.....	36
C. Definisi Oprasional.....	36
1. Employee Engagement (Y).....	37
2. Budaya Organisasi (X1).....	37
3. Kepemimpinan (X2) .....	38
4. Kepuasan Kerja (X3) .....	38
D. Populasi .....	39
E. Sampel dan Teknik Sampling.....	39
1. Sampel Penelitian.....	39
2. Teknik Pengambilan Sampling.....	40
F. Jenis Penelitian dan Sumber Data.....	41
G. Metode Pengumpulan Data .....	41
H. Uji Kuesioner Data Penelitian .....	42
1. Uji Validitas .....	42
2. Uji Reliabilitas .....	42
I. Analisis Deskriptif.....	42
1. Deskriptif jawaban responden.....	43
2. Deskriptif karakteristik deomografi .....	43
J. Analisis Regresi Linear Berganda .....	44
K. Uji Kelayakan Mode ( <i>Goodness Of Fit</i> ).....	45
L. Uji Koefisiensi Detrminasi ( <b>R<sup>2</sup></b> ) .....	45
M. Uji Hipotesis Penelitian .....	46
N. Uji Sobel.....	47
<b>BAB IV .....</b>	<b>49</b>
<b>ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>49</b>
A. Analisis Data.....	49
1. Analisis Deskripsi .....	49
B. Uji Hipotesis .....	55

C. Uji Goodness Of Fit.....	58
D. Uji t.....	59
E. Pembahasan .....	63
1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	63
2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	64
3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	65
4. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja .....	65
5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Employee Engagement</i> .....	66
6. Kepuasan kerja sebagai pemediasi.....	67
Kepuasan kerja sebagai pemediasi .....	67
<b>BAB V.....</b>	<b>69</b>
<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>69</b>
A. Kesimpulan.....	69
B. Keterbatasan Penelitian .....	70
C. Saran.....	71
D. Implikasi .....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>74</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>81</b>



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, dan kepemimpinan, pada *employee engagement*: kepuasan kerja sebagai pemediasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada di Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi. Jumlah sampel yang digunakan yaitu sebanyak 95 responden. Pengambilan sampel menggunakan kuesioner daring dengan teknik *convinieonce sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis sobel. Sobel test merupakan uji untuk mengetahui apakah pengaruh yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam model tersebut. Selain itu juga sobel test digunakan untuk menguji kekuatan dari pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen serta seberapa besar peran variabel dalam memediasi pengaruh independen terhadap dependen. Variabel bebas pada penelitian ini adalah budaya organisasi dan kepemimpinan serta variabel terikat adalah *employee engagement* dan kepuasan kerja. Penelitian ini memenuhi syarat *goodness of fit* sehingga pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement*.

Penelitian selanjutnya perlu menambah variabel independen agar dapat dikembangkan model penelitian yang lebih baik dalam memprediksi *employee enagement*.

**Kata Kunci : Budaya Organisasi dan Kepemimpinan, Pada *Employee Engagement* : Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi**



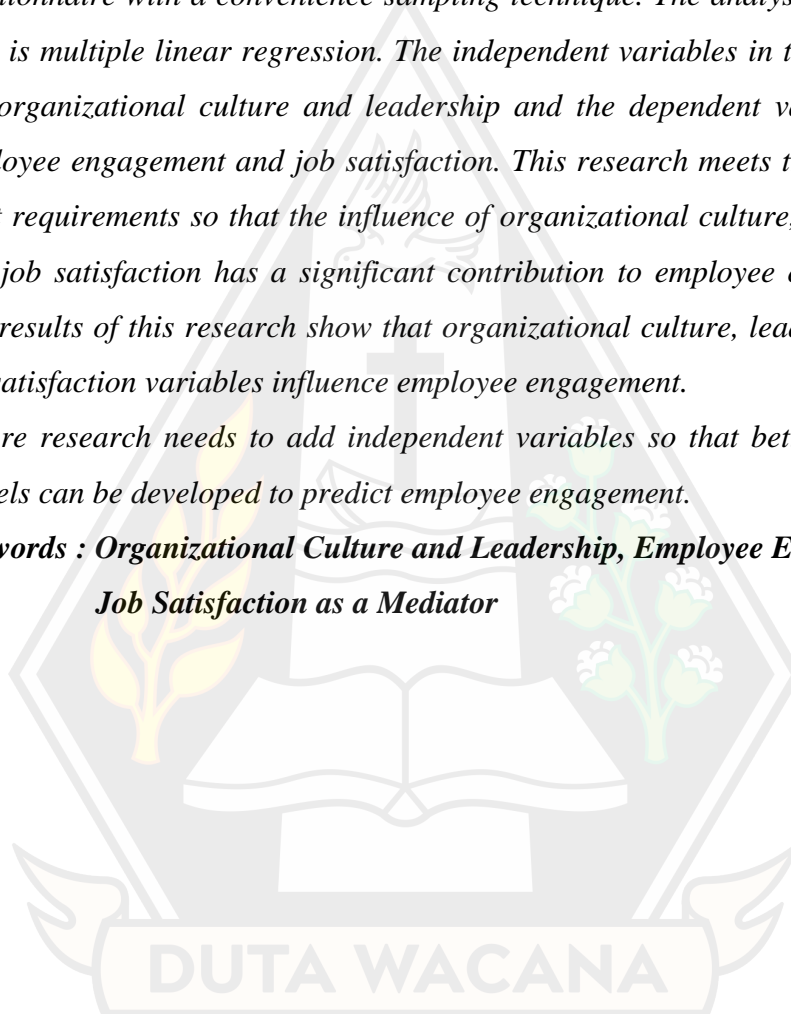
## **ABSTRACT**

*This research aims to determine the influence of organizational culture and leadership on employee engagement: job satisfaction as a mediator.*

*The population in this study were employees at the Nanga Pinoh subdistrict office and the Melawi district financial and asset management agency. The number of samples used was 95 respondents. Sampling used an online questionnaire with a convenience sampling technique. The analysis technique used is multiple linear regression. The independent variables in this research are organizational culture and leadership and the dependent variables are employee engagement and job satisfaction. This research meets the goodness of fit requirements so that the influence of organizational culture, leadership, and job satisfaction has a significant contribution to employee engagement. The results of this research show that organizational culture, leadership, and job satisfaction variables influence employee engagement.*

*Future research needs to add independent variables so that better research models can be developed to predict employee engagement.*

***Keywords : Organizational Culture and Leadership, Employee Engagement:  
Job Satisfaction as a Mediator***



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia yang handal dan sesuai dengan visi misi perusahaan sangat penting untuk keberhasilan bisnis. Perusahaan harus mempertimbangkan investasi sumber daya manusia dalam organisasi dan meningkatkan keterlibatan karyawan, kepemimpinan, kesempatan untuk berkontribusi, pekerjaan itu sendiri, dan lingkungan kerja mempengaruhi keterlibatan karyawan. Faktor-faktor seperti budaya organisasi dan kepemimpinan, gaya manajemen yang diterapkan, kualitas komunikasi yang ada dalam organisasi, tingkat kepercayaan dan respek terhadap lingkungan kerja, dan reputasi organisasi itu sendiri semua mempengaruhi keterlibatan karyawan (Smith & Marwick , 2009:29).

Karyawan tidak hanya mengharapkan imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi, tetapi juga mengharapkan kualitas tertentu dari perlakuan ditempat kerjanya. Karyawan mencari penghargaan, kebijakan yang mempengaruhi kerja dan karir mereka, rekan kerja yang kooperatif, serta kompensasi yang adil. Sumber daya manusia (SDM) semakin diakui sebagai sumber organisasi yang vital dan sentral. Sumber daya manusia selalu melekat pada setiap sumber daya organisasi apapun sebagai penentu keberadaan dan peranannya dalam memberikan kontribusi dan arah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien, dan juga adanya pengaruh *employee engagement*.

*Employee engagement* merupakan ikatan kerja yang sepenuhnya melibatkan diri pada suatu pekerjaan secara penuh, bertanggung jawab bukan hanya pada pekerjaan saja, mau mengutamakan pekerjaan, bekerja dengan sungguh-sungguh, dan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu (Tritch, 2003). Ketika seorang karyawan merasa terlibat dalam keberhasilan perusahaan dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka lebih dari standar kerja yang diminta, ini disebut *engagement* sendiri. Tidak dapat diragukan lagi bahwa tenaga kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas bisnis (Nimalathasan, 2012).

Gallup (2022) mengklasifikasikan keterlibatan karyawan menjadi tiga kategori *employee engagement*, yaitu: 1) *Engaged*: kategori ini mencakup karyawan yang dengan sukarela berusaha semaksimal mungkin untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka. Tidak hanya menyelesaikan tugas, karyawan seperti ini memiliki dorongan penuh untuk maju dan mencapai tujuan organisasi. 2) *Not engaged*: menunjukkan karyawan yang hanya memfokuskan pada tugas harian. Tugas harus diselesaikan dan tidak peduli dengan apa yang terjadi di sekitarnya. Orang sering menunggu instruksi dan tidak berinisiatif. 3) *Actively disengaged*: yang aktif tidak terlibat adalah mereka yang tidak antusias dengan pekerjaan mereka dan sering berperilaku secara kontradiktif terhadap pekerjaan mereka dan tempat kerja mereka.

Budaya organisasi merupakan serangkaian norma yang terdiri dari keyakinan, sikap, nilai-nilai inti, dan pola perilaku yang dibagikan oleh orang dalam suatu organisasi. Menurut Lako (2004), budaya organisasi

merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai, dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi. Menurut Mangkunegara (2005) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal. Selain budaya organisasi, terdapat aspek lain seperti gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Hasibuan (2016) gaya kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal. Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Menurut Thoha (2012), gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat.

Kepuasan kerja merupakan tingkat rasa puas individu bahwa mereka dapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Parulian & Hasibuan (2017), menyatakan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Yudo (2015) menyatakan budaya

organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, untuk meningkatkan kepuasan kerja seorang pegawai dalam perusahaan dibutuhkan berbagai aspek yang harus dipenuhi, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, serta motivasi kerja. Selain faktor gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja adalah disiplin kerja (Tanzil & Adiwijaya, 2017).

Menurut Rivai & Jauvani (2009: 825) disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan dan norma yang berlaku didalam organisasi atau perusahaan.

Kecamatan Nanga Pinoh merupakan salah satu penggerak yang memiliki peranan penting dalam perkembangan masyarakat. Nanga pinoh merupakan salah satu Kecamatan di Kabupaten Melawi yang perkembangannya cukup pesat, yang sedang berusaha meningkatkan kinerja pegawainya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan secara optimal.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi yang memiliki tugas dan fungsi untuk perencanaan, penyelenggaraan, pelaksanaan, penetapan, pembinaan dan pengkoordinasian pengelolaan di bidang keuangan Daerah, Pendapatan Daerah, dan Aset Daerah. Gaya kepemimpinan menjadi salah satu pendorong dalam meningkatkan kinerja

pegawai. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus memiliki suatu gaya kepemimpinan agar mampu mengelola organisasi atau perusahaan dan bisa menjadi panutan oleh bawahannya. Di sisi lain aspek kepuasan kerja juga menjadi aspek penting dalam kinerja pegawai, dimana pada globalisasi sekarang ini tentunya kebutuhan setiap pegawai akan semakin bertambah seiring perkembangan zaman. Kinerja pegawai juga sangat bergantung kepada sejauh mana disiplin yang telah dilakukan oleh karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Berdasarkan pada uraian latar belakang di atas dan melihat pentingnya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan pegawai, kepuasan kerja untuk menentukan keberhasilan kinerja pegawai, maka peneliti tertarik melakukan penelitian lebih dengan judul

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, DAN KEPEMIMPINAN, PADA *EMPLOYEE ENGAGEMENT* : KEPUASAN KERJA SEBAGAI PEMEDIASI (Studi Pada Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi).**

## **B. Rumusan Masalah**

Untuk dapat melihat lebih lanjut berdasarkan permasalahan tersebut maka dirumuskan suatu pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi?

2. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi?
4. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi?
6. Bagaimana peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pada Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi?

### **C. Tujuan Penelitian**

Untuk melihat lebih lanjut berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *employee engagement* pada Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi.
2. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap *employee engagement* pada Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi.

3. Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi.
4. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *employee engagement* pada Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi.
6. Untuk menganalisis peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pada Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi.

#### **D. Manfaat Peneliti**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka penelitian yang akan dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

Adapun guna dari penelitian ini untuk memberikan manfaat serta dapat mengembangkan kemampuan peneliti dalam melakukan sebuah penelitian, di lain hal dapat memberikan pengalaman dan ilmu baru bagi peneliti terkait dengan masalah yang menjadi fokus dalam penelitian ini yakni pengaruh efektivitas *employee engagement* melalui persepsi budaya organisasi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja pada sebuah organisasi. Dengan penelitian ini diharapkan peneliti dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan dan menambah

pengalaman, wawasan serta belajar dalam menganalisis suatu masalah dengan mengambil keputusan dan kesimpulan.

## 2. Bagi Institusi

Adapun hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan perusahaan dalam melakukan analisis terhadap pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan pada *employee engagement* : kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi.

## 3. Bagi Pihak Lain:

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dan referensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang sama.

## **E. Batasan masalah**

Untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya pada variabel :

1. Definisi *Employee Engagement* merupakan keterikatan yang kuat pada perusahaan bukan hanya untuk mendapatkan gaji namun juga karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja instansi di Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi.
2. Definisi Budaya organisasi adalah pola tertentu yang dimiliki oleh anggota maupun karyawan, mulai dari perilaku atau sikap, norma, nilai-nilai, hingga asumsi yang berkaitan dengan integrasi individu dalam melaksanakan pekerjaannya di Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi.

3. Definisi Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengendalikan, mengarahkan, dan mempengaruhi pikiran, perasaan, dan tindakan orang lain guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu instansi atau perusahaan di Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi.
4. Definisi Kepuasan Kerja adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang tercipta berdasarkan evaluasi terhadap situasi kerja pada suatu instansi atau perusahaan di Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi.

## **1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan pada instansi pemerintahan yang ada di Kabupaten Melawi, khususnya Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi.

## **2. Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan hingga selesai pada periode 2023-2024. Adapun waktu pelaksanaan penelitian dimulai sejak diterima usulan penelitian sampai selesai yaitu dari bulan Mei 2023 sampai Januari 2024, penelitian dalam kurun waktu kurang lebih 8 (delapan) bulan, 4 bulan pengumpulan data dan 4 bulan pengolahan data yang meliputi penyajian dalam bentuk tesis dan proses bimbingan berlangsung, dan tempat penelitian adalah di Kantor Kecamatan Nanga Pinoh dan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Melawi. Pemilihan

lokasi ini didasari oleh alasan bahwa tempatnya mudah dijangkau oleh penulis.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Meningkatkan kinerja karyawan adalah penting bagi organisasi mana pun. Sejauh ini, telah terbukti bahwa elemen-elemen ini dapat berdampak positif pada kesehatan pekerja serta perusahaan secara keseluruhan. Kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Penulis menemukan, berdasarkan analisis yang dilakukan, bahwa budaya organisasi memengaruhi keterlibatan karyawan, kepemimpinan memengaruhi keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, dan kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan adalah faktor penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan pemimpin yang mendukung dan menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan kerja sama. Selain itu, kepuasan karyawan harus ditingkatkan melalui penghargaan yang lebih baik, ruang komunikasi yang lebih terbuka, dan lebih banyak fleksibilitas. Hasil ini memungkinkan manajemen sumber daya manusia untuk membuat strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dan produktivitas perusahaan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan penulis menyimpulkan bahwa: terdapat pengaruh dari budaya organisasi terhadap *employee engagement*, terdapat pengaruh dari kepemimpinan terhadap *employee engagement*, terdapat pengaruh dari budaya organisasi terhadap kepuasan

kerja, terdapat pengaruh dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, terdapat pengaruh dari kepuasan kerja terhadap *employee engagement*.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil-hasil sebagai berikut :

1. Budaya organisasi tidak signifikan berpengaruh terhadap *employee engagement*, hipotesis 1 di dukung.
2. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, hipotesis 2 di dukung.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hipotesis 3 di dukung.
4. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hipotesis 4 di dukung.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, hipotesis 5 di dukung.
6. Kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi penuh hubungan budaya organisasi terhadap *employee engagement* karena adanya hubungan kepuasan kerja sebagai perantara antara budaya organisasi terhadap *employee engagement*.
7. Kepuasan kerja berperan sebagai pemediasi sebagian antara hubungan kepemimpinan dan *employee engagement* karena tidak perlu perantara antara kepemimpinan dan *employee engagement*.

## **B. Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian ini belum dapat mengungkapkan secara keseluruhan faktor yang mempengaruhi perilaku terhadap *employee engagement* pada karyawan.
2. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya.
3. Susahnya peneliti menyebarkan kuisisioner disebabkan responden yang sibuk bekerja.

### **C. Saran**

Bahwa untuk meningkatkan kinerja karyawan, pimpinan perlu melakukan pemantaun setiap saat. Apabila karyawan tidak mentaati tata tertib yang berlaku maka sebagai pemimpin harus bertindak tegas dan berani memberikan hukuman disiplin agar karyawan lainnya tidak melakukan kesalahan yang sama. Bagi karyawan yang tempat tinggalnya jauh dari lokasi kantor agar diusulkan untuk dipindahkan (mutasi) ke kantor yang lebih dekat. Pimpinan dapat mengusulkan kepada Bupati Melawi untuk meninjau kembali ketentuan jam kerja yang berlaku di lingkungan Pemerintah Kabupaten Melawi yaitu jam masuk dan pulang kantor jam 07.30-15.00 Wita menjadi jam 08.00-16.00 Wita, dengan tujuan karyawan yang beralasan untuk terlambat masuk kantor. Meningkatkan kualitas pelayanan karyawan terhadap masyarakat perlu adanya fasilitas yang memadai dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

### **D. Implikasi**

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian. Literatur-literatur yang menjelaskan tentang budaya organisasi, kepemimpinan dan kepuasan kerja pada *employee engagement* telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris. Beberapa hal penting yang berhubungan dengan implikasi teoritis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Membangun budaya kerjasama tim pada karyawan di perusahaan sangat penting. Selain kemampuan untuk bekerja secara individu, karyawan juga perlu melatih kemampuannya untuk bekerja sama antar satu sama lain. Perusahaan dapat membentuk tim-tim untuk mengerjakan suatu proyek pekerjaan tertentu, sehingga didalamnya karyawan dapat belajar bagaimana cara berkoordinasi, mengintegrasikan dan mendelegasi tugas-tugas antar karyawan.
2. Melakukan perbaikan berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menyusun proses perbaikan tersebut, misalnya perusahaan dapat menentukan akar permasalahan, menetapkan beberapa kemungkinan alternatif penyelesaian masalah, memilih alternatif yang paling efisien dan efektif serta mengevaluasi alternatif tersebut setelah diterapkan. Melalui proses tersebut karyawan diharapkan akan terbiasa untuk melakukan perbaikan secara berkala sehingga mampu meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan.
3. Membangun keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam perusahaan sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Perusahaan dapat mendelegasikan pekerjaan pada karyawan dan dalam pekerjaan tersebut karyawan dapat terlibat dalam pengambilan keputusan sehingga dalam proses ini diharapkan dapat memunculkan potensi diri karyawan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abd-El-Salam, E. M., Shawky, A. Y., & El-Nahas, T. (2013). The impact of corporate image and reputation on service quality, customer satisfaction and customer loyalty: testing the mediating role. *Case analysis in an international service company*.
- Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). *Riau: Zanafa Publishing*.
- Ahamed, M., & Mahmood, R. (2015). Impact of organizational culture on job satisfaction: A study on Banglalion Communication Ltd, Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 7(10), 160-174.
- Ahmad, S., Abbas, M. Y., Yusof, W. Z. M., & Taib, M. Z. M.(2013). Museum Learning: Using Research as Best Practice in Creating Future Museum Exhibition. *Procidia-Social and Behavioral Science*, 105, 370-382.
- Amstrong, T, (2009) *Multiple Intelegences in The Classroom*, CA: Cloverdale.
- Baihaqi, M.F. (2010). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Universitas Diponogoro, Semarang.
- Baker, K.R. (2009). *Principles of Sequencing and Scheduling*. New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: an emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-300.
- Bellani, G., Laffey, J. G., Pham, T., Madotto, F., Fan, E., Brochard, L., ... & Pesenti, A. (2017). Noninvasive ventilation of patients with acute respiratory distress syndrome. Insights from the LUNG SAFE

study. *American journal of respiratory and critical care medicine*, 195(1), 67-77.

Baron, R. M. and Kenny, D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Hughes, C. J. & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.

Federman, B. (2009). *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Performance, And Increasing Loyalty*. San Fransisco: Josey Bass.

Gallup, I. (2022). State of The Global Workplace Report. *Gallup. com*. Retrieved July, 21, 2022.

Ghafoor, A., Qureshi, T.M., Khan, M.A., & Hijazi, S.T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391-7403.

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Hasan et al., (2020) *Kewirausahaan*. Bandung. CV. Media Sains Indonesia.

Hasibuan, M. S. P. (2012). *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas. Jakarta : Bumi Aksara.

Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara.

- Hemby, S. S. (2017). Creating a Leader Credibility Climate As Modeled in the Leadership of Jesus. *Journal of Biblical Perspectives in Leadership*, 7(1), 46–64.
- Hosseinkhanzadeh, A. A., & Yeganeh, T. (2013). The effects of life skills training on marital satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 769-772.
- Johan. R. (2002). Kepuasan Kerja Karyawan Dalam Lingkungan Institusi Pendidikan. *Jurnal Pendidikan Penabur*, 1(1), 6-31.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166–177.
- Kartono, K. (2014). Patologi Sosial 2 : Kenakalan Remaja. *Jakarta : Rajawali Press*.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). Perilaku Organisasi. *Jakarta: Salemba Empa*.
- Lako, A. (2004). Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi, *Yogyakarta, Amara Books*.
- Locke, E. A. (1969). W h a t is Job Satisfaction? *Organizational Behavior And Human Performance*, 336, 309–336.
- Lockwood, N.R. (2007) : Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *HR Magazine*, 52(3), 1-11.
- Luthans, F. (2006), Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh. *Yogyakarta: Andi*.
- Mangkunegara, A. A. P (2005). *Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.

- Margaretha, M., & Saragih, S. (2008). Employee Engagement: Upaya Peningkatan Kinerja Organisasi. In *The 2nd National Conference UKWMS*.
- McBain, R. (2007). The Practice of Engagement: Research Into Current Employee Engagement Practice. *Strategic HR Review*, 16-19.
- Thoha, M. (2012). *Kepemimpinan Dalam Manajemen*: PT.Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Mutianita, F. B. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Employee Engagement Pada PT PLN Persero) PUSDIKLAT. *Jurnal Manajemen*. Hal. 1-14.
- Nimalathasan, B. (2012). Job Satisfaction and Employee's Work Performance: A Case Study of People's Bank in Jaffna Penisula, *Sri Lanka*.
- Nurofia, F. (2009). Mengenal Employee Engagement. *Psikomedia-Jurnal Psikologi*: Maranatha, 6(1), 1-16.
- Omar, W.A.W., & Hussin, F. (2013). Transformational Leadership Style and Job Satisfaction Relationship : A study of Structural Equation Modeling (SEM). *International Journal of Academic Reseach in Business and Social Sciences*. Vol 03, No 02, pp : 346-365.
- Parulian, T. B., & Hasibuan, S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Proyek Jasa Konstruksi. *Jurnal Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 9(1), 69-78.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins S. P., & Judge, T. A. (2007). *Perilaku Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.

- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi* Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi* Jilid II. Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc., Prentice Hall.
- Robbins, S.P & Judge T. A. (2015). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robinson et. al, (2004). The Drivers of Employee Engagement Report 408. UK: *Institute for Employment Studies*.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement?, Employee engagement in theory and practice. *Employee Engagement in Theory and Practice*, 1–321.
- Sinamo, J., & Santosa, A. (2012). *Pemimpin Kredibel, Pemimpin Visioner*. Jakarta: Institut Darma Mahardika.
- Smith, G. R., & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement - A Review of Current Thinking*. United Kingdom: *INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES*.
- Soetopo, H. (2010). *Perilaku Organisasi : Teori dan Praktek di Bidang Pendidikan*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Sugiarsono, J. (2015). *SWA sambada Media Bisnis*. Vol. 31 (05), hh. 32- 46.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

- Syamsuddinnor. (2014). Pengaruh Pemberian Insentif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Ben Line Agencies (BLA) Banjar Masin. *Jurnal Socioscientia*, 6 (1), 1-44.
- Tanzil, F. & Adiwijaya, M. (2017), Budaya Organisasi dan Perilaku Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja pada PT. Imperial Multi Mandiri. *Agora*, 5(1).
- Taurisa, C.M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang). *Jurnal Bisnis dan Ekonomi* 19 (2) : 170-187.
- Tritch, T. (2003). Engagement Drives Result At New Century. *Gallup Management Journal*, September 11.
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2013). *Employee engagement in theory and practice. In Employee Engagement in Theory and Practice.*
- Wardiah, M. L. (2016). *Teori Perilaku dan Budaya Oerganisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wellins, R. & J. Concelman. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions*.
- Wibowo, A. M., & Yanuar S. P. (2016). Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum (RSU) Salatiga. *Among Makarti* Vol.9 No. 17.
- Willcoxson, L., & Millett, B. (2000). The management of organizational culture. *Australian journal of management & organizational behavior*, 3 (2), 91-99.
- Yudo, D. A., (2015). Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap di Sebuah

Perguruan Tinggi Swasta di DKI Jakarta. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 11(1),1-12.

Zoller, Y. J., & Muldoon, J. (2018). Illuminating the principles of social exchange theory with Hawthorne studies theory. *Journal of Management History*.

