



PERAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Fariz Helmi An Nurullah¹, Suhana²

^{1,2} Program Pascasarjana, Universitas Stikubank Semarang

Email: farizhelmi0081@mhs.unisbank.ac.id

Naskah Masuk: 19 November 2025

Naskah Diterima: 18 Mei 2026

Abstract

This study aims to examine and analyze the influence of leadership and organizational culture on job satisfaction and employee performance, as well as the mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership and organizational culture on employee performance. This research used a quantitative approach with a population of 221 employees consisting of 149 State Civil Apparatus (ASN) and 72 contract employees within the Regional Secretariat of Pekalongan Regency. The sampling technique used was purposive sampling with a sample of 149 ASN employees. Data were collected through questionnaires and analyzed using path analysis with the assistance of SPSS version 23. The analytical techniques included validity test, reliability test, coefficient of determination test, F test, t test, and Sobel test for mediation analysis. The results showed that leadership and organizational culture had a positive and significant effect on job satisfaction and employee performance. Job satisfaction was unable to mediate the influence of leadership on employee performance, but was able to mediate the influence of organizational culture on employee performance. The findings provide theoretical and practical implications for improving employee performance through leadership, organizational culture, and job satisfaction.

Keywords: *employee performance, job satisfaction, leadership, organizational culture.*

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memegang peran penting dalam mendukung keberhasilan organisasi karena menjadi penggerak utama dalam pelaksanaan aktivitas organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif diperlukan agar organisasi mampu mencapai tujuan secara optimal di tengah dinamika perubahan lingkungan yang semakin cepat. Menurut (Sugiyono & Rahajeng, 2022), organisasi yang berkembang perlu memberikan perhatian serius terhadap pengelolaan sumber daya manusia agar mampu menjalankan fungsi organisasi secara efektif dan produktif.

Selain dukungan teknologi, organisasi juga memerlukan sumber daya manusia yang kompeten untuk mencapai tujuan organisasi (Darim, 2020). Menurut (Ramadhani & Kuswinarno, 2024) menyatakan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi dan sistem kerja, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankan organisasi tersebut. Oleh karena itu, organisasi perlu meningkatkan kualitas pengelolaan pegawai agar mampu menghasilkan kinerja yang optimal.

Kinerja pegawai menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan dan budaya organisasi. Penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan yang tepat mampu meningkatkan loyalitas dan kinerja pegawai (Jayanti & Wati, 2019). Temuan tersebut diperkuat oleh (Khan et al., 2020) yang menyatakan bahwa transformational leadership berpengaruh positif terhadap work performance. Selain itu, (Chen et al., 2018) juga menegaskan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee task performance*.

Hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja juga telah ditunjukkan lebih awal oleh (Agustiar et al., 2005) yang menemukan bahwa praktik kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, hasil berbeda ditemukan oleh (Marjaya & Pasaribu, 2019) yang menyatakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan masih

adanya research gap terkait pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Penelitian (Santosa et al., 2019) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Temuan tersebut diperkuat oleh (Shami et al., 2021) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap employee performance. Penelitian lain oleh (Etalong et al., 2025) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan performa pegawai sektor publik.

Meskipun demikian, beberapa penelitian menunjukkan hasil yang berbeda. Penelitian (Sugiyono & Rahajeng, 2022) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian tersebut mengindikasikan adanya kemungkinan variabel lain yang memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

Salah satu variabel yang diduga memiliki peran mediasi adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dipandang mampu menjelaskan hubungan antara kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian (Mahdi et al., 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut diperkuat oleh (Ehwani et al., 2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berperan dalam memperkuat hubungan kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Pada hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai, penelitian (Farih et al., 2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, (Halman et al., 2023) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran mediasi pada hubungan budaya organisasi dan kinerja pegawai. Namun demikian, (Fatin & Yanuar, 2025) menemukan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa peran mediasi kepuasan kerja masih perlu dikaji lebih lanjut.

Objek penelitian ini adalah pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan. Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan memiliki peran penting dalam

membantu kepala daerah dalam penyusunan kebijakan dan koordinasi perangkat daerah. Oleh karena itu, peningkatan kinerja pegawai menjadi hal yang penting untuk mendukung efektivitas pelayanan organisasi.

Berdasarkan hasil pra-survei terhadap 50 pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan, diperoleh rata-rata persentase kinerja pegawai sebesar 57,2%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai masih belum optimal sehingga perlu dilakukan upaya peningkatan kinerja melalui penguatan kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja pegawai?
2. Bagaimana budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja pegawai?
3. Bagaimana kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai?
4. Bagaimana budaya organisasi memengaruhi kinerja pegawai?
5. Bagaimana kepuasan kerja memengaruhi kinerja pegawai?
6. Bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai?
7. Bagaimana peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai?

2. METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data berupa angka yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui pemberian skor pada item pertanyaan variabel kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai.

Populasi dalam penelitian ini berjumlah 221 pegawai yang terdiri atas 149 Aparatur Sipil Negara (ASN) dan 72 tenaga kontrak di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan. Sampel penelitian berjumlah 149 pegawai ASN. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu, dengan kriteria ASN yang bekerja di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (path analysis)

dengan bantuan program SPSS. Pengujian instrumen penelitian meliputi uji validitas menggunakan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha. Selanjutnya, dilakukan uji koefisien determinasi, pengujian hipotesis secara simultan menggunakan uji F, pengujian secara parsial menggunakan uji t, serta pengujian efek mediasi menggunakan Sobel test. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: uji validitas menggunakan KMO dan ujia reliabilitas menggunakan crobach alpha, uji koefisien determinasi, pengujian hipotesis secara simultan menggunakan uji F dan pengujian secara parsial menggunakan uji t serta pengujian efek mediasi menggunakan sobel test.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Hasil uji validitas diperoleh nilai KMO lebih besar dari 0,5. Hasil ini menunjukkan bahwa kriteria kecukupan sampel penelitian ini telah terpenuhi.

Sementara itu indikator-indikator masing-masing variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja serta kinerja pegawai memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari > 0,4. Hasil ini menunjukkan bahwa semua indikator item pertanyaan dinyatakan valid dan layak digunakan untuk penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas diperoleh nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0,7. Hasil ini berarti bahwa variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja serta kinerja pegawai dinyatakan reliabel.

3. Analisis Jalur (Path Analysis)

Setelah dilakukan serangkaian pengujian data dan pengujian hipotesis, diperoleh hasil penelitian yang menggambarkan hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Analisis jalur (path analysis) digunakan untuk menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Hasil pengujian analisis jalur disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Hasil Analisis Jalur

No	Persamaan	Uji Model			Uji t		Keterangan
		Adj. R ²	F	Sig.	β	Sig.	
1	Model I						
	Kepuasan Kerja (Y ₁)						
	Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja	0,153	14,340	0,000	-	-	-
	Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja				0,165	0,036	H ₁ Diterima
	Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja				0,411	0,000	H ₂ Diterima
2	Model II						
	Kinerja Pegawai (Y)						
	Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	0,443	40,171	0,000	-	-	-
	Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	-	-	-	0,133	0,039	H ₁ Diterima
	Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	-	-	-	0,188	0,007	H ₂ Diterima
	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai	-	-	-	0,568	0,000	H ₃ Diterima

Sumber: Data primer yang diolah

Dari tabel 1 dapat dijelaskan bahwa hasil persamaan regresi :

$$Y_1 = 0,165 X_1 + 0,411 X_2$$

$$Y = 0,133 X_1 + 0,188 X_2 + 0,568 Y_1$$

Interpretasi

1. Kepemimpinan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.165. artinya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa semakin tinggi kepemimpinan maka kepuasan kerja akan meningkat.
2. Budaya organisasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.411. artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Artinya bahwa semakin baik budaya organisasi maka kepuasan kerja akan meningkat.
3. Kepemimpinan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.133. artinya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa semakin tinggi kepemimpinan maka kinerja pegawai akan meningkat.
4. Budaya organisasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.188. artinya budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Artinya bahwa semakin baik budaya organisasi maka kinerja pegawai akan meningkat

5. Kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.568. artinya kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa semakin tinggi kepuasan kerja maka kinerja pegawai akan meningkat.

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis pertama (H_1) yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,036 < 0,05$ artinya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H_2) yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ artinya budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis kedua (H_2) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja diterima.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H_3) yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,039 < 0,05$ artinya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis ketiga (H_3) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Hasil pengujian hipotesis keempat (H_4) yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,007 < 0,05$ artinya variabel budaya organisasi secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis keempat (H_4) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Hasil pengujian hipotesis kelima (H_5) yang dilakukan menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ artinya kepuasan kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis kelima (H_5) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai diterima.

Uji Efek Mediasi

Hasil pengujian hipotesis keenam (H_6) menggunakan sobel test menunjukkan nilai signifikan $0.4036 > 0.05$. artinya kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan

Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan. Dengan demikian hipotesis keenam (H_6) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ditolak.

Hasil pengujian hipotesis tujuh (H_7) menggunakan sobel test menunjukkan nilai signifikan $0.000 < 0.05$ artinya kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan. Dengan demikian hipotesis ketujuh (H_7) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai diterima.

Pembahasan

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji t yang menunjukkan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis yang diajukan diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan dalam organisasi, maka tingkat kepuasan kerja pegawai juga akan meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Frinaldi, 2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan serupa juga dikemukakan oleh (Wahyuni et al., 2023) dan (Sarkar et al., 2023) yang menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pegawai dalam bekerja. Selain itu, (Gregoriou et al., 2024) menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki kontribusi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja pegawai.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi di bawah 0,05, sehingga hipotesis penelitian diterima. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik mampu menciptakan

suasana kerja yang nyaman dan mendukung peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Suseno et al., 2023) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan tersebut diperkuat oleh (Pulasari et al., 2023) dan (Azmy et al., 2023) yang menyatakan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan kerja dalam organisasi mampu meningkatkan kepuasan pegawai. Selanjutnya, (Ayasa et al., 2024) juga menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

3. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji t, diperoleh nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan kemampuan pegawai dalam mencapai target kerja dan melaksanakan tugas organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Agustiar et al., 2005) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut diperkuat oleh (Jayanti & Wati, 2019) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai. Selain itu, (Khan et al., 2020) serta (Chen et al., 2018) juga menegaskan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis data menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan melalui hasil uji t dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05, sehingga hipotesis penelitian diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu meningkatkan disiplin, kerja sama, dan produktivitas pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Santosa et al., 2019) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai. Penelitian (Soleman, 2012) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Selain itu, (Etalong et al., 2025) serta (Shami et al., 2021) menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai.

5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil analisis data menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil uji t, diperoleh nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung mampu bekerja lebih optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Wusqo et al., 2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut diperkuat oleh (Setiawan et al., 2021) dan (Pratama et al., 2021) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan semangat dan produktivitas kerja pegawai. Selanjutnya, (Mohammed, 2024) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki kontribusi penting terhadap peningkatan kinerja pegawai.

6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja

Hasil analisis data menggunakan Sobel test menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai lebih dominan terjadi secara langsung dibandingkan melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Fatin & Yanuar, 2025) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja

Hasil analisis data menggunakan Sobel test menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu

memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan. Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Farih et al., 2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran dalam memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut kemudian diperkuat oleh (Halman et al., 2023) yang juga menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi variabel mediasi pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan dan budaya organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Pekalongan. Selain itu, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Namun demikian, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai dapat dilakukan melalui penguatan budaya organisasi dan peningkatan kepuasan kerja pegawai, disertai penerapan kepemimpinan yang efektif dalam organisasi.

5. REFERENSI

Agustiar, A., Amin, S., & Edward, E. (2005). Pengaruh Praktek Kepemimpinan, Pengembangan Pegawai dan Persepsi Peran terhadap Kinerja Penyidik PPNS Hak Kekayaan Intelektual Kantor Wilayah Departemen Hukum Dan Hak Asasi Manusia se-Sumatera. *Jurnal Siasat Bisnis*, 2(10).

Ayasa, P., Dash, M., Nanda, A., & Ranjan, B. (2024). *Impact of Organization culture and Leadership Behaviors on Organizational commitment and Job Satisfaction at Small and Middle - Sized Firms of Orissa Impact*

of Organization culture and Leadership Behaviors on Organizational commitment and Job Satisfaction at Small and Middle – Sized Firms of Orissa. March. <https://doi.org/10.17762/pae.v57i9.372>

Azmy, A., Mirza, M., & Hartono, D. K. (2023). *The effect of organizational transformation, organizational culture, and transformational leadership on employee performance through job satisfaction: An evidence from automotive component manufacturing companies*.

Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1), 22.

Darim, A. (2020). Manajemen Perilaku Organisasi Dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Kompeten. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 22–40. <https://doi.org/https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v1i1.29>

Ehwani, R., Akos, M., & Rahmadi, R. (2024). PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI YANG DIMEDIASI DENGAN KEPUASAN KERJA: Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kapuas. *Administraus*, 8(1), 67–80.

Etalong, T. A., Chikeleze, F. O., Kaze, V., & Krivins, A. (2025). THE IMPACT OF WORKFORCE DIVERSITY ON JOB PERFORMANCE IN PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS. *Journal of Entrepreneurship & Sustainability Issues*, 12(3).

Farih, M., Sukotjo, E., & Adam, L. O. B. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada RSUD Kabupaten Konawe Kepulauan). *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 4(3), 145–159.

Fatin, C. C., & Yanuar, Y. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 07(01), 53–63. <https://journal.untar.ac.id/index.php/JMDK/article/view/32965>

Frinaldi, A. (2023). Pengaruh Kepemimpinan

- terhadap Kepuasan Kerja. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 506–518.
- Gregoriou, I., Economidou, E. C., Avraam, D., Soteriades, E. S., Papastavrou, E., Charalambous, A., Stylianides, A., & Merkourios, A. (2024). *Leadership and Job satisfaction among Physicians in the Public Health Sector of Cyprus*.
- Halman, A., Ridjal, S., & Djaharuddin, D. (2023). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *AkMen JURNAL ILMIAH*, 20(3), 283–296.
- Jayanti, K. T., & Wati, L. N. (2019). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dan dampaknya terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 9(1), 71–88.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40.
- Mahdi, I., Mas, N., & Kuncoro, K. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 3(2), 111–120.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Mohammed, A. I. K. (2024). The role of motivation and job satisfaction in enhancing employee performance: Systematic review. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 13(1), 115–120.
- Pratama, A., Syamsuddin, R. A., Ratnawati, W., Rismanty, V. A., & Sunarsi, D. (2021). The influence of transformational leadership, job satisfaction, motivation and compensation on mathematics school TeacherPerformance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(3), 3679–3684.
- Pulasari, P. G. K. J., Sudjana, I. M., & Sudarmawan, I. W. E. (2023). Pengaruh budaya organisasi dan pemberian kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan hotel. *Jurnal Ilmiah Pariwisata Dan Bisnis*, 2(10), 2270–2288.
- Ramadhani, A. A. F., & Kuswinarno, M. (2024). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia : Kunci Keberhasilan Organisasi Di Tengah Persaingan Global. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11), 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.62281/v2i11.905>
- Santosa, F., Adrianto, A., Syamsir, S., & Khaidir, A. (2019). Pengaruh servant leadership dan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru pada sekolah menengah atas negeri di Kota Padang. *Jurnal Kepemimpinan Dan Pengurusan Sekolah*, 4(2), 101–108.
- Sarkar, A. S., Ali, S. O., & Rashid, K. M. (2023). The effect of different leadership styles on job satisfaction. *Organization and Human Capital Development*, 2(2), 16.
- Setiawan, I., Ekhsan, M., & dhyan Parashakti, R. (2021). Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*, 1(2), 186–195.
- Shami, G. M., Rasool, Y., Syed, N., Mirza, F., & Ali, M. (2021). Mediating Role of Organization Culture Between Knowledge Management Practices and Employee Performance. *Multicultural Education*, 7(8), 5173001.
- Soleman, R. (2012). Pengaruh penganggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderating. *Jurnal Siasat Bisnis*, 16(1).
- Sugiyono, E., & Rahajeng, R. (2022). Pengaruh budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi pegawai sebagai variabel intervening pada dinas ketahanan pangan, kelautan dan pertanian Provinsi DKI Jakarta tahun 2020. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(7), 2691–2708.
- Suseno, B., Ilham, M., & Mutiah, N. (2023). Dampak Budaya Organisasi terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Guru. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 3(2), 337–343. <https://doi.org/10.47709/jebma.v3i2.2666>
- Wahyuni, S., MM, K. S. E., Muammar, D., & MM, S. S. E. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*,

5(4), 723–734.

Wusqo, U., Wuryandini, E., & Rasiman, R.
(2023). Pengaruh budaya organisasi,
kepuasan kerja, dan motivasi kerja guru
terhadap kinerja guru sekolah dasar negeri.
Jurnal Inovasi Pembelajaran Di Sekolah,
4(2), 640–647.