

PENGARUH KEPEMIMPINAN AFILIATIF DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA KANTOR CAMAT ULUBONGKA DI KABUPATEN TOJO UNA-UNA

Muh Idris Muslaeni^{*1}, Muhammad Hidayat², Ahmad Firman³

^{*1}Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

²Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

³Program Pascasarjana Magister manajemen, ITB Nobel Indonesia Makassar

E-mail: ^{*1}idrisratolindo@gmail.com, ²hidayat@stienobel-indonesia.ac.id, ³a_firman25@yahoo.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) untuk menguji dan menganalisis secara parsial pengaruh kepemimpinan afiliatif dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Ulubongka di Kabupaten Tojo Una-Una. (2) untuk menguji dan menganalisis secara parsial pengaruh kepemimpinan afiliatif, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Ulubongka di Kabupaten Tojo Una-Una. (3) untuk menguji dan menganalisis secara parsial pengaruh kepemimpinan afiliatif dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi kepuasan kerja pada Kantor Camat Ulubongka di Kabupaten Tojo Una-Una.

Lokasi penelitian pada Kantor Camat Ulubongka di Kabupaten Tojo Una-Una. Ukuran sampel sebanyak 39 orang pegawai. Metode pengumpulan sampel dengan sampel jenuh. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner. Metode analisis menggunakan statistic deskriptif, analisis jalur, uji T, uji F, dan uji Sobel.

Hasil penelitian membuktikan bahwa: (1) Kepemimpinan afiliatif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Camat Ulubongka di Kabupaten Tojo Una-Una. (2) Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Camat Ulubongka di Kabupaten Tojo Una-Una. (3) Kepemimpinan afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Ulubongka di Kabupaten Tojo Una-Una. (4) Iklim organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Ulubongka di Kabupaten Tojo Una-Una. (5) (6) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Ulubongka di Kabupaten Tojo Una-Una. (7) Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh antara kepemimpinan afiliatif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Ulubongka di Kabupaten Tojo Una-Una. (8) Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat Ulubongka di Kabupaten Tojo Una-Una.

Kata Kunci: Kepemimpinan Afiliatif, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

ABSTRACT

The aims of this study were: (1) to partially test and analyze the influence of affiliative leadership and organizational climate on employee performance at the Ulubongka District Office in Tojo Una-Una District. (2) to test and partially analyze the effect of affiliative leadership, organizational climate and job satisfaction on employee performance at the Ulubongka sub-district office in Tojo Una-Una district. (3) to partially test and analyze the influence of affiliative leadership and organizational climate on employee performance by mediating job satisfaction at the Ulubongka sub-district office in Tojo Una-Una district.

The research location is at the Ulubongka District Office in Tojo Una-Una District. The sample size is 39 employees. Sample collection method with a saturated sample. Methods of data collection using a questionnaire. Methods of analysis using descriptive statistics, path analysis, T test, F test, and Sobel test.

The results of the study prove that: (1) Affiliative leadership has a positive and insignificant effect on job satisfaction at the Ulubongka sub-district office in Tojo Una-Una district. (2) Organizational climate has a positive and significant effect on job satisfaction at the Ulubongka District Office in Tojo Una-Una District. (3) Affiliative leadership has a positive and significant

effect on employee performance at the Ulubongka District Office in Tojo Una-Una District. (4) Organizational climate has a negative and insignificant effect on employee performance at the Ulubongka District Office in Tojo Una-Una District. (5) (6) Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance at the Ulubongka sub-district office in Tojo Una-Una district. (7) Job satisfaction can mediate the effect of affiliative leadership on employee performance at the Ulubongka sub-district office in Tojo Una-Una district. (8) Job satisfaction cannot mediate the effect of organizational climate on employee performance at the Ulubongka sub-district office in Tojo Una-Una district.

Keywords: *Affiliative Leadership, Organizational Climate, Job Satisfaction, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Ketahanan organisasi hanya mungkin ditingkatkan apabila bersedia menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan, melakukan perubahan. Untuk itu, organisasi publik maupun bisnis perlu membangun budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan, memiliki cukup sumber daya manusia yang kompeten. Sumberdaya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Jika organisasi didukung dengan sarana dan pra-sarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang kompeten maka kegiatan organisasi tidak akan terselenggarakan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia memiliki peranan penting yang membutuhkan pengaturan atau manajemen yang baik (Sholihin & Arida, 2021; Batilmurik & Noermijati, 2019; Hidayat, M. 2022).

Manajemen sumber daya manusia terkait dengan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja untuk mencapai tujuan organisasi (Sutrisno, 2016). Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan pegawai yang memiliki kualitas dan kinerja yang tinggi (Mora et al., 2020). Kinerja merupakan tanggungjawab setiap pegawai terhadap pekerjaannya (Wuwungan, et al., 2017). Kinerja terkait dengan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017). Kinerja bertujuan menyesuaikan harapan kinerja pegawai dengan tujuan organisasi (Wibowo, 2013). Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan pegawai dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik (Darmawan dkk., 2020; Anindita et al., 2022).

Objek penelitian pada Kantor Camat Ulu Bongka di Kabupaten Tojo Una-Una. Kabupaten Tojo Una-Una merupakan salah satu Kabupaten di Provinsi Sulawesi Tengah yang secara yuridis dibentuk berdasarkan UU No. 32 tahun 2003 dengan ibukota Kabupaten yang berkedudukan di Ampana. Jumlah kecamatan di Kabupaten Tojo Una-Una ialah 12 (dua belas) kecamatan yang terdiri dari enam kecamatan di wilayah daratan, yaitu Kecamatan Tojo, Kecamatan Tojo Barat, Kecamatan Ulubongka, Kecamatan Ratolindo, Kecamatan Ampana dan Kecamatan Ampana Tete serta 5 (lima) kecamatan di wilayah kepulauan yang terdiri dari Kecamatan Una-Una, Kecamatan Togean, Kecamatan Walea Kepulauan dan Kecamatan Walea Besar

Kecamatan Ulubongka merupakan Kecamatan yang memiliki wilayah paling luas di Kabupaten Tojo Una-una, dengan luas mencapai 1.767,11 km². Luas ini membentang memanjang dari arah utara (pesisir pantai) kearah selatan (daerah pegunungan/pedalaman). Topografi Kecamatan Ulubongka pada umumnya adalah

pegunungan, lereng/punggung bukit, lembah/daerah aliran sungai dan dataran, dengan tingkat kemiringan 0 sampai dengan di atas 60 derajat.

Hasil survei peneliti menunjukkan kinerja pegawai pada Kantor Camat Ulubongka belum sesuai dengan ekpektasi organisasi yang didasarkan atas data terkait pencapaian kinerja pegawai tahun 2019- tahun 2021. Adapun penilaian kinerja pegawai dibangun atas beberapa indikator yang terdiri atas inisiatif, kerjasama, kreativitas, dan kualitas personal. Perkembangan nilai rata-rata atas pencapaian kinerja pegawai pada Kantor Camat Ulubongka selama tahun 2019-tahun 2021 dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut ini.

Tabel 1. Pencapaian Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Ulobongka Di Kabupaten Tojo Una-Una Untuk Tahun 2019 - Tahun 2021.

Unsur Yang Dinilai	Nilai Rata-Rata Pegawai		
	Tahun 2019	Tahun 2020	Tahun 2021
Inisiatif	84,72	84,55	81,88
Kerjasama	82,61	82,55	80,38
Kreativitas	82,72	83,25	81,25
Kualitas Personal	81,43	80,01	78,92
Rata-Rata Keseluruhan	82,87	82,59	80,61

Sumber: Kantor Camat Ulobongka (2022)

Tabel 1 memperlihatkan nilai rata-rata keseluruhan dari indikator kinerja pegawai pada tahun 2021 mengalami penurunan yang cukup signifikan dibandingkan tahun 2020 yakni sebesar 1,98 dan 2,26. Sementara itu bilamana dibandingkan dengan tahun 2019 maka penurunannya sebesar 2,26. Hal ini mengindikasikan kinerja pegawai yang dibangun berdasarkan inisiatif, kerjasama, kreativitas, dan kualitas personal pegawai masih belum optimal. Berbagai penelitian membuktikan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya kepuasan kerja (Tampubolon, 2022, Siregar & Marlien, 2022, Tafsir *et al.*, 2022), kepemimpinan afiliatif (Sihaloho, 2021), dan iklim organisasi (Mulyadi *et al.*, 2022).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja terkait dengan menurut sikap seseorang pegawai mencintai serta menyenangkan pekerjaannya (Hasibuan, 2014). Kepuasan kerja memiliki keterkaitan erat antara kinerja pegawai dengan kinerja organisasi (Arifin *et al.*, 2022). Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki kualitas kinerja yang baik, sehingga mendukung kinerja organisasi. Kepuasan kerja merupakan sebetulnya rasa senang terhadap apa yang telah dikerjakan oleh pegawai, namun kepuasan kerja bersifat subjektif (Wibowo, 2013). Kepuasan kerja pegawai terhadap pekerjaannya sangat mempengaruhi output pekerjaannya.

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu pegawai dan organisasi. Bagi individu pegawai, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan taraf hidup. Sedangkan bagi organisasi, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawainya (Moh As'ad, 1995). Dalam suatu organisasi di mana sebagian besar pegawai memperoleh kepuasan kerja, tidak tertutup kemungkinan sebagian kecil di antaranya merasakan ketidakpuasan.

Ketidakpuasan pegawai akan menimbulkan berbagai tanggapan yang berbeda satu sama lain dalam dimensi konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, seperti keluar (*exit*), menyatakan pendapat (*voice*), kesetiaan (*loyalty*), pengabaian (*neglect*) (Robbins dan Judge, 2017). Hasil survei penelitian pada kantor Camat Ulobongka Kabupaten Tojo Una-Una menunjukkan bahwa tingkat ketidakpuasan kerja pegawai setiap tahun mengalami perkembangan yang cukup bermakna, sehingga dapat mempengaruhi kinerjanya.

Hasil survei peneliti menunjukkan tanggapan pegawai terhadap ketidakpuasan kerja Kantor Camat Ulobongka dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 2. Bentuk Tanggapan Ketidakpuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Ulobongka.

No	Tanggapan	Tahun			Jumlah (Pegawai)
		2019	2020	2021	
1	Keluar (<i>Exit</i>)	-	1	2	3
2	Menyatakan pendapat (<i>Voice</i>)	2	2	4	8
3	Kesetiaan (<i>Loyalty</i>)	1	2	2	6
4	Mengabaikan (<i>Neglect</i>)	3	4	4	11
Total		6	9	12	27

Sumber: Kantor Camat Ulobongka (2022)

Tabel 2 menunjukkan tanggapan pegawai terhadap ketidakpuasan kerja setiap tahun mengalami peningkatan. Tanggapan pegawai pada Tahun 2020 mengalami peningkatan sebanyak 3 orang dibandingkan tahun 2019. Sedangkan tanggapan pegawai pada tahun 2021 mengalami peningkatan sebanyak 3 orang dibandingkan tahun 2020. Jumlah pegawai selama tahun 2019 tahun 2021 yang mengundurkan diri (*exit*) sebanyak 3 orang pegawai, menyatakan pendapat sebanyak 8 pegawai, kesetiaan sebanyak 11 pegawai, dan mengabaikan sebanyak 6 orang. Tanggapan pegawai dikarenakan ketidakpuasan kerja di dominasi oleh bentuk mengabaikan (*Neglect*) dimana kadang kala pegawai membiarkan ketidakpuasan dengan membiarkannya saja sehingga semakin buruk. Kemangkiran mulai terjadi sampai keterlambatan yang kronis, tidak ada antusiasme, malas berusaha bila bertemu hambatan sampai mencari dan meningkatkan kesalahan.

Teori pemenuhan kebutuhan (Mangkunegara, 2017) menjelaskan pegawai yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi bilamana organisasi dapat memenuhi kebutuhan pegawai dapat terpenuhi. Pegawai yang terpenuhi kebutuhannya akan merasa puas dan termotivasi meningkatkan kinerjanya. Hasil survei peneliti pada Kantor Camat Ulobongka menemukan bahwa pegawai yang merasa puas bilamana memiliki kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap penempatan kerja sesuai keahlian, dan kepuasan pada promosi. Namun, bilamana organisasi tidak dapat memenuhi indikator kepuasan kerja maka menimbulkan ketidakpuasan kerja dapat yang mempengaruhi kinerjanya.

Beberapa penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan afilatif terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Meskipun masih ditemukan simpulan yang inkonsistensi diantara temuan beberapa peneliti. Hasil penelitian dari Tampubolon (2022), Siregar & Marlien (2022), Tafsir et al., (2022) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun temuan dari Hanafi (2016) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh

positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat berperan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan pegawai, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada pegawai yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan pegawainya, sangat mempengaruhi kinerja pegawainya (Wibowo, 2013). Gaya kepemimpinan afiliatif merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepemimpinan afiliatif adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan memberikan dukungan pada bawahan, pegawai atau anggota timnya agar berani proaktif menyampaikan ide, gagasan atau pendapat secara langsung (Nahusuly, 2018)).

Gaya kepemimpinan afiliatif memotivasi pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis yang mampu menjadi suasana yang kondusif untuk membangun *team work* yang solid. Hal ini dikarenakan cara berkomunikasi pemimpinnya yang sangat menghargai kinerja pegawai (Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Gaya kepemimpinan afiliatif berfokus pada resolusi konflik dan menciptakan hubungan pribadi dengan pegawai, sehingga membangun rasa kebersamaan dan kepercayaan (Stringer, R, 2002). Adanya kebersamaan dan kepercayaan yang dibangun oleh pimpinan mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penelitian dari Sihalo (2021) membuktikan bahwa kepemimpinan afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai terkait dengan iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan pegawai selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi (Davis, 2002). Iklim organisasi dipengaruhi oleh persepsi pegawai yang ada pada organisasi tersebut. Apabila pegawai merasa bahwa iklim yang ada pada organisasi tempat mereka bernaung cukup kondusif dan menyenangkan baginya untuk bekerja dengan baik, dan hal ini akan membuat pegawai tersebut merasa puas dan mempengaruhi kinerjanya (Tadampali dkk., 2016).

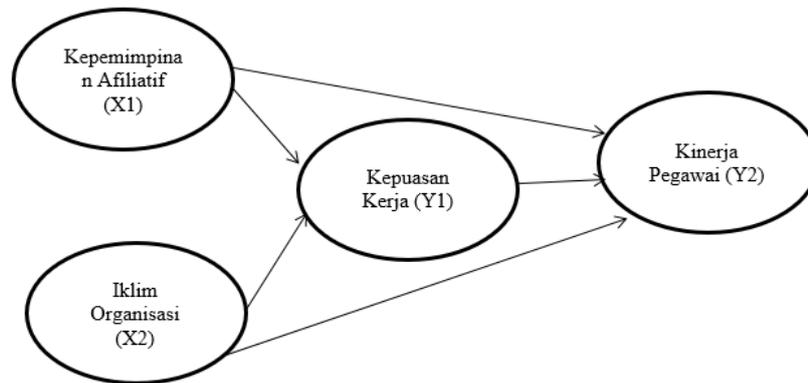
Iklim organisasi yang baik bilamana organisasi memiliki tanggungjawab, memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi, dan senantiasa memberikan dukungan finansial dan non finansial terhadap kebutuhan pegawai (Stringer, 2002), sehingga hal ini berdampak terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Beberapa penelitian membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai. Meskipun masih ditemukan simpulan yang inkonsistensi diantara temuan beberapa peneliti.

Hasil penelitian dari Rustini & Muslichah (2022), Tampubolon (2022), Andriani & Suhermin (2022) membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun temuan dari Susanty (2012), Aryanto et al., (2019) membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Demikian pula, hasil penelitian dari Siregar & Marlien (2022), Tafsir et al., (2022), Mulyadi et al., (2022) membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun temuan dari Pasaribu & Indrawati (2016) membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan ulasan teori dan hasil penelitian terdahulu yang diuraikan maka kerangka konseptual penelitian dapat diperhatikan pada gambar berikut :

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian



Berdasarkan kerangka konseptual, hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Kepemimpinan afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Camat UluBongka di Kabupaten Tojo Una-Una.
2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor Camat UluBongka di Kabupaten Tojo Una-Una.
3. Kepemimpinan afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat UluBongka di Kabupaten Tojo Una-Una.
4. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat UluBongka di Kabupaten Tojo Una-Una.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat UluBongka di Kabupaten Tojo Una-Una.
6. Kepuasan kerja dapat memediasi secara positif dan signifikan antara kepemimpinan afiliatif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat UluBongka di Kabupaten Tojo Una-Una.
7. Kepuasan kerja dapat memediasi secara positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Camat UluBongka di Kabupaten Tojo Una-Una.

METODE PENELITIAN

Populasi merupakan keseluruhan elemen yang hendak diduga karakteristiknya. Populasi dalam penelitian sebanyak 39 pegawai pada Kantor Camat UluBongka di Kabupaten Tojo Una-Una. Tidak semua elemen atau subjek yang akan diteliti dapat diamati dengan baik, hal ini dikarenakan adanya beberapa keterbatasan, oleh karena itu dalam suatu penelitian perlu dilakukan pengambilan sampel dari populasi. Sampel merupakan bagian dari populasi yang hendak diduga karakteristiknya (Suliyanto, 2018:177). Sampel dalam penelitian ini sebanyak 39 pegawai. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan cara penelitian populasi atau sensus/jenuh dimana sampel yang diambil merupakan seluruh jumlah populasi yang ada.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik (uji normalitas, uji heterokedastisitas dan uji

multikolinieritas), analisis jalur dan uji Sobel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 3. Uji Validitas

Indikator	T_{hitung}	Keterangan	Indikator	T_{hitung}	Keterangan
X1.1	0,745	Valid	Y1	0,922	Valid
X1.2	0,877	Valid	Y2	0,983	Valid
X1.3	0,932	Valid	Y3	0,957	Valid
X1.4	0,804	Valid	Y4	0,908	Valid
X2.1	0,935	Valid	$T_{tabel} = 0,325$		
X2.2	0,965	Valid			
X2.3	0,939	Valid			
Y1.1	0,963	Valid			
Y1.2	0,896	Valid			
Y1.3	0,838	Valid			
Y1.4	0,770	Valid			

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023)

Tabel 3 menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel X1, X2, Y1, Y2 dikatakan semua valid karena nilai signifikansi dari setiap indikator $T_{hitung} > T_{tabel}$. Hal ini berarti indikator yang digunakan mampu mengukur apa yang diinginkan serta dapat mengungkap data dari variabel yang diteliti dengan tepat.

Uji Reliabilitas

Instrumen dapat dikatakan reliabel, jika dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama. Instrumen dapat dikatakan reliabel apabila nilai koefisien alphanya $\geq 0,6$. Tabel 4 menunjukkan nilai reliabilitas pada setiap variabel. Berdasarkan Tabel 4 menunjukkan total indikator Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen dapat dikatakan reliabel, sehingga dapat dipakai untuk mengukur suatu gejala pada waktu berlainan senantiasa menunjukkan hasil yang sama atau secara konsisten memberi hasil ukuran yang sama.

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Total Indikator Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
X1	0,860	Reliabel
X2	0,941	Reliabel
Y1	0,889	Reliabel
Y2	0,958	Reliabel

Sumber: Hasil Olah Data Primer (2023)

Analisis Jalur

Tabel 5. Analisis Jalur X1,X2 Terhadap Y1

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.827	1.320		2.141	.039
	TX1	.008	.062	.008	.134	.894
	TX2	1.096	.069	.935	15.858	.000

a. Dependent Variable: TY1

Sumber: Hasil Olahan Data Primer (2023)

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai t hitung dari X1 = 0,134 dan sig = 0,894 > 0,05 di mana ini berarti kepemimpinan afiliatif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan nilai t hitung dari X2 = 15,585 dan sig = 0,000 ≤ 0,05 di mana ini berarti iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya Tabel 6 menunjukkan nilai uji secara parsial antara X1, X2, Y1 terhadap Y2 yang terlihat sebagai berikut:

Tabel 6 Uji Hipotesis X1,X2, Y1 Terhadap Y2

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.414	3.140		.132	.896
	TX1	.329	.138	.289	2.378	.023
	TX2	-.544	.437	-.427	-1.243	.222
	TY1	1.087	.373	1.001	2.913	.006

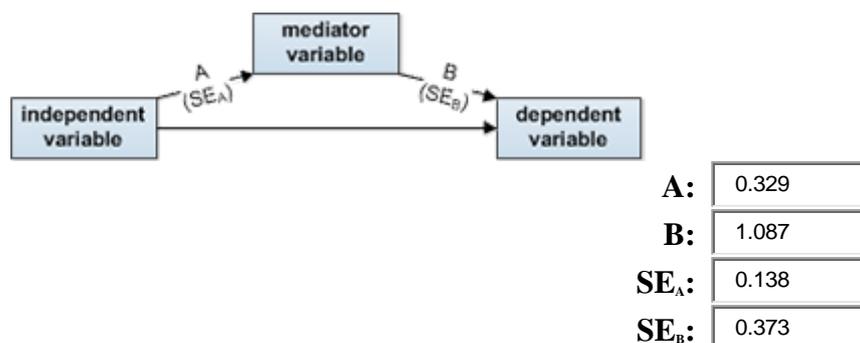
a. Dependent Variable: TY2

Sumber: Hasil Olahan Data Primer (2023)

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai t hitung dari X1 = 2,378 dan sig = 0,023 ≤ 0,05 di mana ini berarti kepemimpinan afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan nilai t hitung dari X2 = -1,243 dan sig = 0,222 > 0,05 di mana ini berarti iklim organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Pada akhirnya nilai t hitung dari Y1 = 2,913 dan sig = 0,006 ≤ 0,05 di mana ini berarti kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Uji Sobel

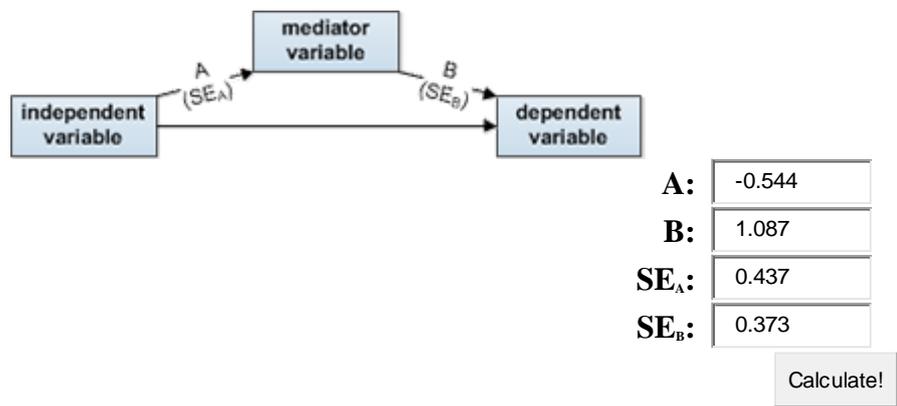
Gambar 2. Uji Sobel X1---Y1---Y2



Calculate!

Sobel test statistic: 1.84525059
One-tailed probability: 0.03250055
Two-tailed probability: 0.06500109

Gambar 3. Uji Sobel X2----Y1-----Y2



Sobel test statistic: -1.14478055
One-tailed probability: 0.12615004
Two-tailed probability: 0.25230008

Gambar 2 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan afilatif terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja (t hitung = 1,845; sig = 0,032). Sedangkan Gambar 3 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negatif dan tidak signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja (t hitung = -1,144; sig = 0,252).

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan Afilatif Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan afilatif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan afilatif meningkatkan kepuasan kerja tetapi peningkatan tersebut tidak memberikan makna yang berarti. Pegawai merasa lebih puas dikarenakan adanya faktor-faktor lain yang bukan dari kepemimpinan afilatif. Kemampuan berkomunikasi, fleksibel, kemampuan mengarahkan, dan memiliki tingkat toleransi tinggi yang merupakan indikator kepemimpinan afilatif ternyata tidak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap kepuasan kerja.

Kepemimpinan afilatif terkait dengan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan memberikan dukungan pada pegawai atau anggota timnya agar berani proaktif menyampaikan ide, gagasan atau pendapat secara langsung, sehingga mereka merasa puas. Kepemimpinan afilatif memotivasi pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis yang mampu menjadi suasana kondusif untuk membangun kerjasama sehingga tercipta kepuasan kerja bagi pegawai. Kepemimpinan afilatif berupaya menciptakan komunikasi yang baik dan sangat menghargai kinerja pegawai, sehingga pegawai merasa puas.

Kepemimpinan afilatif memotivasi pegawai dengan cara lebih banyak memberikan

kebebasan untuk mengekspresikan pendapat, perasaan, dan ide kreatif mereka, sehingga pegawai merasa puas. Pegawai merasa dihargai dan memberikan kontribusi signifikan ketika pegawai memiliki lebih banyak otonomi, mendorong keinginan mereka untuk berkinerja baik dan berkontribusi lebih banyak pada pekerjaan mereka. Kepemimpinan afiliatif mempengaruhi kepuasan kerja dikarenakan pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, fleksibel, kemampuan mengarahkan dengan cara membangun kerjasama, memiliki tingkat toleransi tinggi, dan mudah memaafkan kesalahan pegawai. Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan dari Sihaloho (2021) yang membuktikan bahwa kepemimpinan afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Iklim organisasi yang semakin baik akan meningkatkan kepuasan kerja. Tanggungjawab, penghargaan, dan dukungan yang merupakan indikator dari iklim organisasi ternyata memberikan pengaruh yang bermakna terhadap kepuasan kerja. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan pegawai selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

Iklim organisasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai. Oleh karena itu memperbaiki iklim organisasi merupakan salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja. Iklim organisasi dipengaruhi oleh persepsi pegawai yang ada pada organisasi tersebut. Pegawai yang merasakan adanya iklim organisasi yang kondusif dan menyenangkan maka akan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan baik, dan hal ini akan membuat pegawai tersebut merasa puas.

Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Rustini & Muslichah (2022), Tampubolon (2022), Andriani & Suhermin (2022) yang membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun temuan dari Susanty (2012), Aryanto et al., (2019) membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepemimpinan Afiliatif Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan afiliatif dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Kemampuan berkomunikasi, fleksibel, kemampuan mengarahkan, dan memiliki tingkat toleransi tinggi yang merupakan indikator kepemimpinan afiliatif ternyata memberikan pengaruh yang bermakna terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan afiliatif terkait dengan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan memberikan dukungan pada pegawai atau anggota timnya agar berani proaktif menyampaikan ide, gagasan atau pendapat secara langsung, sehingga mendukung kinerja pegawai. Kepemimpinan afiliatif memotivasi pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis yang mampu menjadi suasana kondusif untuk membangun kerjasama dalam menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Kepemimpinan afiliatif berupaya menciptakan komunikasi yang baik dan sangat menghargai kinerja pegawai.

Kepemimpinan afiliatif memotivasi pegawai dengan cara lebih banyak memberikan

kebebasan untuk mengekspresikan pendapat, perasaan, dan ide kreatif mereka. Pegawai merasa dihargai dan memberikan kontribusi signifikan ketika pegawai memiliki lebih banyak otonomi, mendorong keinginan mereka untuk berkinerja baik dan berkontribusi lebih banyak pada pekerjaan mereka.

Kepemimpinan afilatif mempengaruhi kinerja dikarenakan pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, fleksibel, kemampuan mengarahkan dengan cara membangun kerjasama, memiliki tingkat toleransi tinggi, dan mudah memaafkan kesalahan pegawai. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Sihalo (2021) yang membuktikan bahwa kepemimpinan afilatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Iklim organisasi yang semakin baik akan meningkatkan kepuasan kerja tetapi peningkatannya tidak terlalu bermakna. Kinerja pegawai meningkat dikarenakan adanya faktor-faktor lain yang bukan dari iklim organisasi. Tanggungjawab, penghargaan, dan dukungan yang merupakan indikator dari iklim organisasi ternyata tidak memberikan pengaruh yang bermakna terhadap kinerja.

Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan pegawai selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklim organisasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kinerja pegawai. Oleh karena itu memperbaiki iklim organisasi merupakan salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Iklim organisasi dipengaruhi oleh persepsi pegawai yang ada pada organisasi tersebut. Pegawai yang merasakan adanya iklim organisasi yang kondusif dan menyenangkan maka akan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan baik, dan hal ini akan meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini tidak mendukung temuan dari Rustini & Muslichah (2022), Tampubolon (2022), Andriani & Suhermin (2022) yang membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun hasil penelitian ini mendukung temuan dari Susanty (2012), Aryanto et al., (2019) membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi akan termotivasi meningkatkan kinerjanya. Kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan terhadap gaji, kepuasan terhadap penempatan kerja sesuai keahlian dan kepuasan pada promosi merupakan indikator yang memberikan pengaruh bermakna terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja terkait dengan keadaan emosi senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang pegawai. Seseorang pegawai dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif dan demikian pula sebaliknya sikap negatif mencerminkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Pegawai yang memperoleh kepuasan kerja dapat membantu memaksimalkan kinerjanya, memiliki kecenderungan untuk bekerja dengan kualitas yang lebih baik, bekerja lebih produktif, bertahan lebih lama dalam organisasi, dan dapat bekerja sama dengan

sesamanya.

Hasil penelitian ini mendukung temuan dari Tampubolon (2022), Siregar & Marlien (2022), Tafsir et al., (2022) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun temuan dari Hanafi (2016) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Kepemimpinan Afiliatif Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja

Hasil uji sobel membuktikan kepemimpinan afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi ternyata memberikan pengaruh yang bermakna dalam memediasi kepemimpinan afiliatif terhadap kinerja pegawai.

Kepemimpinan afiliatif terkait dengan kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan memberikan dukungan pada pegawai atau anggota timnya agar berani proaktif menyampaikan ide, gagasan atau pendapat secara langsung, sehingga mereka merasa puas dan mempengaruhi kinerjanya. Kepemimpinan afiliatif memotivasi pegawai dengan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis yang mampu menjadi suasana kondusif untuk membangun kerjasama dalam menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Kepemimpinan afiliatif mempengaruhi kinerja dikarenakan pemimpin memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, fleksibel, kemampuan mengarahkan dengan cara membangun kerjasama, memiliki tingkat toleransi tinggi, dan mudah memaafkan kesalahan pegawai, sehingga mereka merasa puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Kepuasan Kerja

Hasil uji sobel membuktikan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memberikan pengaruh tetapi pengaruhnya tidak terlalu bermakna dalam memediasi iklim organisasi terhadap kinerja pegawai. Iklim organisasi mempengaruhi kinerja pegawai bilamana dimediasi oleh faktor-faktor lainnya yang bukan dari kepuasan kerja pegawai.

Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan pegawai selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi. Iklim organisasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja yang berdampak terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu memperbaiki iklim organisasi merupakan salah satu cara paling efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Iklim organisasi dipengaruhi oleh persepsi pegawai yang ada pada organisasi tersebut. Pegawai yang merasakan adanya iklim organisasi yang kondusif dan menyenangkan maka akan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan baik, dan hal ini mereka akan merasa puas dan mendukung kinerjanya

KESIMPULAN

1. Dukungan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi. Kepemimpinan afiliatif berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan afiliatif meningkatkan kepuasan kerja

tetapi peningkatan tersebut tidak memberikan makna yang berarti. Pegawai merasa lebih puas dikarenakan adanya faktor-faktor lain yang bukan dari kepemimpinan afiliatif.

2. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Iklim organisasi yang semakin baik akan meningkatkan kepuasan kerja. Pegawai yang merasakan adanya iklim organisasi yang kondusif dan menyenangkan maka akan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan baik, dan hal ini akan membuat pegawai tersebut merasa puas.
3. Kepemimpinan afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan afiliatif dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.
4. Iklim organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Iklim organisasi yang semakin baik akan meningkatkan kepuasan kerja tetapi peningkatannya tidak terlalu bermakna. Kinerja pegawai meningkat dikarenakan adanya faktor-faktor lain yang bukan dari iklim organisasi.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi akan termotivasi meningkatkan kinerjanya.
6. Kepemimpinan afiliatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi ternyata memberikan pengaruh yang bermakna dalam memediasi kepemimpinan afiliatif terhadap kinerja pegawai.
7. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memberikan pengaruh tetapi pengaruhnya tidak terlalu bermakna dalam memediasi iklim organisasi terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, W. R., & Pramuka. B. A. (2017). Scaling the notion of Islamic spirituality in the workplace. *Journal of Management Development*, 36(7), 877-898.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Affandi. (2002). *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pegawai di Lingkungan Kota Semarang)*. Tesis. Semarang: Program Pasca Sarjana Magister Manajemen, Universitas Diponegoro.
- Agus. (2018). *Kepemimpinan dalam pendidikan*, agusmystory.blogspot.com. pada 21 september 2018.
- Akbar, F. H., Hamid, D., & Djudi, M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Pg Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 38(2), 79–88
- Akbar, K. (n.d). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Motivasi Kerja*

Pegawai Pada Balai Besar Pendidikan Dan Pelatihan Kesejahteraan Sosial Regional V Sulawesi Di Kota Makasar. 4.

- Almasitoh, Ummu, Hany. (2013). Kepribadian Individu Kreatif: Afiliatif & Asertif. *Magistra* 25, no. 83. 1–10.
- Andriani, C. R., & Suhermin, S. (2022). PENGARUH IKLIM ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen (JIRM)*, 11(4).
- Anindita, N., Effendy, S., & Ritonga, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(3), 1780-1790. doi:<https://doi.org/10.34007/jehss.v4i3.950>
- Arda, M. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 18(1), 45–60.
- Arifin, S., D. Darmawan, C.F.B. Hartanto & A. Rahman. (2022). Human Resources based on Total Quality Management, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 17 20.
- Aritonang, M., Lubis, M., & Ideyani, N. (2022). Hubungan Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Keterkaitan Pegawai dengan Kepuasan Kerja. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(4), 2015-2022. doi:<https://doi.org/10.34007/jehss.v4i4.992>.
- Aryadillah. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Midi Utama Indonesia Tbk. *Jurnal Humaniora Bina Saran Informatika*, 18(2), 157–170.
- Aryanto, R. W., Astuti, E. S., & Kumadji, S. (2019). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP IKLIM ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA (Kajian pada Karyawan Koperasi Grup Cipta Sejahtera). *PROFIT: JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*, 13(2), 24–29.
- Astuti, N. K. S. D., dan I. B. K. Surya. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen* 9(1): 7431-7450.
- Azwar, S. (2007). *Metode Penelitian Psikologi Edisi II*. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Batilmurik, R. W., & Noermijati, A. Organizational commitment of police officers: A static study technique in Indonesian national police. *Journal of Advanced Research in Dynamic and Control Systems*, 11, 1876-1884.2019.
- Bernardin, H. Jhon., and Joyce, E.A. Russel. (2013). *Human Resource Management : Experiential Approach*. Singapore : McGraw Hill.

- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the „strength“ of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2).
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the „strength“ of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2).
- Chaudhary, M. K., & Dhakal, A. P. (2020). An Existing Leadership Style Among Scholarly Leaders in Nepalese Higher Education. *Psychology and Education*, 58(3), 1174.
- Damayanti, R., Hanafi, A., & Cahyadi, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang). *Jembatan –Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 15(2), 75–86.
- Davis., dan Newstorm. (2000). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jakarta. Erlangga.
- Davis, K., and Newstrom, JW. (2001). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid I. Terjemahan. Jakarta. Erlangga.
- Doloksaribu, M., Lubis, M., & Ideyani, N. (2022). Pengaruh Kesejahteraan Psikologis dan Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4(4), 2023- 2029. doi:<https://doi.org/10.34007/jehss.v4i4.993>.
- Firman, A., Latief, F., & Dirwan, D. (2022). Dampak Pelatihan Mutasi dan Rotasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 8(2), 265-278.
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Singapore: McGraw Hill.
- Golung, H. D. (2013). Relationship between compensation, work environment, organizational culture, and employee performance athotel Sedona Manado. *Jurnal EMBA*, 1.
- Greenberg, Jerald., dan Robert, A. Baron. (2003). *Behavior In Organizations*, New Jersey. Boston. Prentice Hall.
- Hanifah, N. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Afektif (Studi Pada Karyawan Pt. Petrokopindo Cipta Selaras Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1–10.
- Hidayat, M. (2022). Strategy Modeling to improve Organizational competitiveness Sustainability (A reformulation of the model for implementation). *SEIKO: Journal of Management & Business*, 5(1), 120-129.