



Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dimediasi Motivasi

Timotius Duha^{1*}, Yohanes Dakhi²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nias Raya, Indonesia

Jalan Pramuka, Telukdalam, Nias Selatan, Sumatera Utara, Indonesia, 22865

timotiusduha@uniraya.ac.id , dakhiyohanes@gmail.com

<https://doi.org/10.29407/nusamba.v9i2.19065>

Informasi Artikel

Tanggal masuk 30 November 2024

Tanggal revisi 2 April 2024

Tanggal diterima 14 Agustus 2024

Abstract

Research aims: This study investigates the effect of organizational culture on job satisfaction, which is mediated by motivation.

Design/ Method/ Approach: The data is analyzed with path analysis through Partial Least Square and processed with Smart PLS software.

Research Findings: The results of the study show that organizational culture and motivation have a positive effect on job satisfaction,

Theoretical Contribution/ Originality: This research enriches the understanding that awareness of organizational culture can increase the willingness to behave voluntarily in the workplace, generating motivation and job satisfaction. Although motivation is not the only cause of job satisfaction, when budget constraints reduce employee income, motivation is the most important factor and quickly results in job satisfaction.

Practical Implications: Organizational culture is applied to help work processes and achieve organizational targets. Strong synergy between employees needs to be used as a force to produce job satisfaction, even though they are in a situation of limited budgets

Research Limitations: The limitation of this research is only one mediating variable, the variable of motivation

Keywords: Organizational Culture, Motivation, Job Satisfaction



Abstrak

Tujuan Penelitian: Penelitian ini bertujuan menyelidiki pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh motivasi.

Desain/ Metode/ Pendekatan: Penganalisaan data dengan analisis jalur melalui Partial Least Square, data diolah dengan perangkat lunak Smart PLS.

Temuan Penelitian: Hasil penelitian menunjukkan budaya organisasi dan motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja,

Kontribusi Teoritis/ Originalitas: Penelitian ini memperkaya pemahaman bahwa kesadaran akan budaya organisasi memang mampu meningkatkan kemauan berperilaku sukarela di tempat kerja sehingga mampu menghasilkan motivasi dan kepuasan kerja. Meskipun motivasi bukan satu-satunya penyebab kepuasan kerja, akan tetapi disaat keterbatasan anggaran berkurangnya penghasilan pegawai, maka motivasi paling utama dan cepat menghasilkan kepuasan kerja

Implikasi Praktis: Budaya organisasi diterapkan untuk membantu proses kerja dan pencapaian target organisasi. Sinergi yang kuat diantara pegawai perlu dijadikan kekuatan menghasilkan kepuasan kerja, meskipun sedang berada pada situasi keterbatasan anggaran

Keterbatasan Penelitian: Keterbatasan penelitian ini variabel mediasinya hanya satu, variabel motivasi

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi, Kepuasan Kerja

1. Pendahuluan

Salah satu indikator kemajuan suatu bangsa atau wilayah tertentu adalah pesatnya pembangunan infrastruktur di negara atau wilayah atau wilayah tersebut. Pembangunan fisik menunjukkan kemajuan karena kegiatan masyarakat dibantu dan difasilitasi oleh bangunan



fisik di sekitar tempat mereka berada. Tentu hal ini sangat baik bagi kemajuan ekonomi masyarakat pada umumnya. Bayangkan sebuah desa yang tidak ada jalan beraspal, tentu hasil produksi warga desa akan sulit untuk didistribusikan ke kota. Atau bayangkan jika di suatu desa tidak ada jembatan yang menghubungkan ujung yang satu dengan ujung yang lain, tentunya warga akan turun dan menyeberangi sungai, itupun jika airnya surut dan tidak mengalir. Hal ini sangat tidak efektif dan tidak efisien karena banyak waktu yang terbuang hanya untuk menyeberang. Tentu berbeda jika di kawasan itu ada jembatan. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nias Selatan merupakan ujung tombak pelaksanaan pembangunan fisik di Kabupaten Nias Selatan. Karena begitu vitalnya peran lembaga ini, tak heran jika Dinas Pekerjaan Umum menjadi salah satu instansi dengan kuota anggaran terbesar di Nias Selatan, selain Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan.

Dalam menjalankan kegiatannya, Dinas Pekerjaan Umum digerakkan oleh pegawainya yang bekerja sesuai dengan bidang dan karakteristik pekerjaan di dalamnya. Kebanyakan dari mereka adalah lulusan sarjana teknik yang sudah terbiasa bekerja di kantor dan juga di lapangan. Sisanya adalah pegawai administrasi di kantor. Kebiasaan dan keunikan kerja mereka (bekerja di dalam dan di luar kantor) membuat mereka terbiasa dengan pekerjaan yang rumit, kasar dan kotor serta pembagian waktu kerja yang terkadang tidak menentu. Namun mereka melakukan pekerjaan ini secara rutin hampir setiap hari kerja. Namun, sejak pandemi Covid-19 melanda dunia, dan dampaknya sampai ke Nias Selatan, kegiatan proyek fisik juga mengalami penurunan karena keterbatasan anggaran, sehingga mengurangi aktivitas pegawai untuk terlibat dalam kegiatan pembangunan fisik tersebut seperti panitia lelang, panitia kegiatan, tim pengawas dan pemantauan lapangan, serta hal-hal lain yang melibatkan pegawai. Dengan demikian, sumber penghasilan tambahan/alternatif bagi pegawai juga berkurang. Padahal jika dibandingkan dengan kutipan, yang berpendapat: "Kompensasi merupakan wujud penghargaan atau ganjaran yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang telah berkontribusi untuk memajukan perusahaan." [1] Tentu seharusnya pemberian kompensasi bukan sesuatu yang dianggap sepele, tetapi perlu diperhatikan secara bijak. Disinilah peran aktif atasan untuk memberi pemahaman bagi pegawai untuk selalu menjaga dan menaati budaya organisasi mereka, sehingga alasan kondisi yang tidak menentu tidak berdampak pada kepuasan kerja pegawai

Perbedaan kondisi yang terjadi ini, menjadi suatu polemik bagi para pegawai. Jika dulu pegawai terbiasa dengan banyaknya alternatif sumber pendapatan di luar gaji pokok, kini pegawai harus beradaptasi untuk membiasakan diri dengan alternatif pendapatan yang berkurang. Keadaan ini justru dapat membuat pegawai tidak puas karena keinginannya untuk memiliki penghasilan yang besar tidak dapat diwujudkan. Alasan lainnya adalah karena pendapatan merupakan salah satu ukuran utama untuk menilai ada tidaknya kepuasan kerja pegawai. Hal ini diperkuat dengan pendapat Aziri, bahwa kepuasan kerja merepresentasikan perasaan sebagai persepsi terhadap suatu pekerjaan yang memenuhi kebutuhan material dan psikologis. [2] Kita juga harus memahami pernyataan bahwa "Kepuasan pegawai dapat muncul dari rekan kerja, peluang promosi, pekerjaan itu sendiri, dan banyak sumber lainnya." [3] Namun, dalam situasi dan kondisi yang tidak normal akibat pandemi Covid-19, yang dibutuhkan pegawai adalah penghasilan yang besar. Alasan ini tidak mengherankan karena selama masa pandemi Covid-19 selain karena kebutuhan pokok langka dan sulit ditemukan, harga barang juga naik, dan diperparah dengan pembatasan aktivitas masyarakat di tempat



umum. Situasi ini membuat suasana hati dan emosi pegawai tidak stabil, padahal “inti dari kepuasan adalah perasaan nyaman.”[4] Pegawai tidak akan nyaman apabila kebutuhannya tidak terpenuhi. Hal inilah yang membuat faktor pemenuhan kebutuhan materil sangat diprioritaskan oleh pegawai dan terkesan mendiskriminasikan kebutuhan psikologis. Tantangan yang dihadapi organisasi adalah bagaimana mewujudkan kepuasan kerja pegawai di tengah situasi yang terbatas dan tidak menentu seperti saat ini.

Organisasi tidak boleh pesimis dengan situasi yang dihadapi pegawainya, tetapi organisasi perlu mempertimbangkan pegawai sebagai elemen manusia yang mencerminkan kualitas organisasi secara keseluruhan dan menjadi penentu keberhasilan, terkait erat dengan cara setiap pekerja memandang organisasi dan dirinya. sendiri dan perasaan memiliki dalam organisasi.[5] Jika pegawai tidak memiliki kepuasan kerja, diperlukan kebijakan untuk memanfaatkan budaya organisasi sebagai penangkal, dan menjadi rambu dan peraturan yang berupaya membatasi perilaku buruk pegawai yang disebabkan oleh ketidakpuasan mereka. “Budaya organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia .Budaya organisasi dinilai mampu berperan membentuk karakter setiap individu di dalam organisasi dan membangun sikap kerja baru yang nantinya akan bermuara pada peningkatan pelayanan.” [6] Sikap kerja baru maksudnya, mampu bekerja pada situasi yang tidak biasa seperti pada keadaan normal. Pegawai tidak lagi “berhitung” aspek untung dan rugi, tetapi beradaptasi dengan keterbatasan, yang mana pegawai tetap bekerja seperti biasa meskipun pada situasi anggaran terbatas, sebab inti dari mereka bekerja adalah pelayanan kepada masyarakat dan negara yang memang perlu ditingkatkan meskipun berada pada situasi keterbatasan anggaran. Namun terkadang budaya tidak mampu berperan kuat dalam menggerakkan pegawai tetapi hanya sebagai sesuatu yang dianggap dipatuhi dan juga dapat diabaikan. Hal ini terjadi karena pegawai mempersepsikan budaya organisasi hanya sebagai kebiasaan dan bukan sebagai kewajiban yang harus dijalankan karena adanya tekanan. Bukankah lebih baik jika suatu perintah dilaksanakan karena kesadaran akan kepatuhan dan kesadaran merupakan bagian integral dari organisasi, yang mana sebagai pegawai harus sejalan dan selaras dengan organisasi, jika hal ini dipahami maka pegawai akan melaksanakan aturan, bahkan tidak melanggar aturan.Namun kenyataannya banyak pegawai kurang memahaminya.

Perlu dipahami bahwa budaya organisasi perlu berperan sebagai motor penggerak dalam setiap kegiatan organisasi. Jadi pegawai membutuhkan motivasi, perlu keterlibatan aktif organisasi agar keseimbangan dapat terjadi. Keadaan yang terjadi adalah organisasi hanya berusaha agar pegawai memiliki kesadaran untuk memahami kesulitan yang dialami organisasi, sedangkan organisasi tidak memberikan stimulus agar pegawai memiliki motivasi untuk bekerja secara teratur walaupun di tengah keterbatasan. “Walaupun motivasi kerja mempunyai pengaruh yang penting terhadap efisiensi kerja organisasi administratif, namun penciptaan motivasi kerja selalu diminati oleh setiap organisasi.”[7] Dapat dipahami, arti pentingnya motivasi, yakni sebenarnya organisasi hanya perlu memberi sedikit tetapi mendapatkan imbalan yang besar dari kontribusi yang diberikan oleh pegawai. “Motivasi dianggap sebagai kesadaran bahwa pekerjaan yang dilakukan pegawai sebagai ibadah yang akan memberikan manfaat bagi orang lain dan dirinya sendiri”[8] Jika pegawai sudah memiliki *mind set* seperti ini, semestinya ini menjadi kekuatan yang sangat baik bagi organisasi ditengah keterbatasan anggaran, karena pegawai tidak menuntut berlebihan. Tetapi kenyataannya atau yang terjadi, adanya angapan sepihak dan diduga bahwa organisasi hanya memaksakan



keinginan sepihaknya saja yang hanya menuntut kontribusi pegawai tanpa memikirkan kontribusi yang diberikan kepada pegawai atas pencapaian kerja mereka. Mau tidak mau, ditengah situasi terbatas anggaran, atasan perlu “menerapkan pendekatan khusus untuk menjaga motivasi pegawai, gunanya memastikan lingkungan kerja yang kondusif.”[9] Jika ini dibiarkan maka pegawai akan bekerja acuh tak acuh yang berujung kepada ketidak kondusifan kerja. Motivasi perlu ada dan diberikan, sebagai penyeimbang agar pegawai yang kesal tidak terlalu kecewa namun dibalik itu mampu tergerak untuk memperhatikan organisasi sebagai bentuk dedikasi total terhadap organisasi.

Situasi dilematis ketika pegawai memiliki kemampuan untuk bekerja dan berusaha bekerja maksimal, tetapi malah organisasi dalam keadaan keterbatasan anggaran, yang menyebabkan pengurangan aktivitas dalam agenda kerja. Dapatkah budaya organisasi sebagai bagian dari propaganda organisasi membuat pegawai termotivasi untuk bekerja di tengah keadaan dan anggaran yang terbatas, dan dapatkah pegawai memiliki motivasi untuk bekerja dengan menerima keadaan dan anggaran yang terbatas dan menghasilkan kepuasan kerja. Inilah upaya kami untuk mencoba mengulas dan menemukan jawabannya. Novelty pada penelitian ini mengulas, pegawai yang termotivasi oleh karena budaya organisasi, akan atau tidak memiliki kepuasan kerja. Pada penelitian terdahulu, berfokus menguji jika motivasi yang diperoleh pegawai cukup atau lebih, maka pegawai tersebut akan memiliki kepuasan kerja. Pada penelitian ini pun memang sejalan dengan penelitian terdahulu, tetapi yang membedakannya adalah ini bukan pada situasi normal, tetapi pada situasi yang terjadi akibat dampak Covid-19. Keterbatasan studi disini hanya memposisikan variabel motivasi sebagai mediasi tunggal, tanpa tambahan variabel lainnya. Sedangkan tujuan dari penelitian ini sudah lebih rinci disampaikan pada pengembangan hipotesis.

Budaya organisasi

Kachayáková (2010) berpendapat bahwa budaya organisasi mencerminkan kecenderungan manusia dalam berpikir dan berperilaku dan mempengaruhi kesadaran dan ketidaksadaran manusia. Ini memperkuat hubungan orang untuk bekerja, mengatur hubungan timbal balik antara pegawai dan memiliki dampak yang signifikan terhadap aktivitas pegawai [10] Sedangkan pengertian lain menurut Kawiana, et al (2018) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan lanskap konseptual yang luas. Namun, budaya organisasi dapat berkisar dari tradisi dan norma yang terkenal hingga praktik tempat kerja yang canggih. Budaya organisasi mana pun bergantung pada filosofi yang dianut organisasi, dan keduanya memengaruhi perilaku pegawai secara tidak sadar.[11]

Motivasi

Cole (2007) mendefinisikan motivasi sebagai keadaan internal yang menghasut, mengarahkan, dan memelihara perilaku.[12] Sementara itu, pengertian lainnya yakni motivasi adalah sesuatu yang diberikan oleh satu pihak kepada pihak lain, agar pihak lain tergerak, terpengaruh, atau tertantang untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. [13]

Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari emosi yang menyenangkan dan perasaan pencapaian yang didorong oleh individu dari pekerjaannya.[14] Definisi lain dari kepuasan kerja Menurut Vroom, kepuasan kerja adalah persepsi individu terhadap tugas dan peran kerja mereka saat ini. Lain dengan pemahaman melalui Studi terbaru mengenai perspektif perilaku



organisasi yang dirangkum dari beberapa sumber yang bertanggung jawab seperti Azman et al. maupun Skaalvik & Skaalvik membagi kepuasan kerja menjadi dua kategori utama; yaitu kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Kepuasan kerja intrinsik mengacu pada sikap positif pegawai terhadap pengakuan, prestasi, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas manusia, kemajuan dan tanggung jawab. Sebaliknya, kepuasan kerja ekstrinsik sering dikaitkan dengan sikap positif pegawai terhadap kompensasi, hubungan interpersonal, pengawasan, kebijakan dan administrasi, keselamatan dan kesehatan, kesempatan untuk pertumbuhan yang berkelanjutan, integrasi sosial, konstitusionalisme. dalam organisasi kerja, ruang kerja dan kehidupan total, relevansi sosial kehidupan kerja, status dan keamanan kerja. Dapat dipahami bahwa jika pegawai memiliki sikap positif terhadap kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik, hal ini dapat menyebabkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dalam organisasi.[15]

Pengembangan Hipotesis

Budaya bisa dijadikan organisasi sebagai kekuatan awal dalam mengkoordinasikan setiap pekerjaan. Dengan adanya budaya organisasi, pegawai mampu memahami keadaan organisasi yang sedang mengalami penyusutan anggaran akibat dialihkannya dana untuk penanganan Covid-19 sehingga menyebabkan anggaran kegiatan berkurang sehingga volume kegiatan berkurang. Jika aktivitas tersebut tidak berjalan, maka dapat dipastikan pegawai tersebut tidak termotivasi. Padahal ada statmen yang disampaikan: “Melalui motivasi kerja, baik yang timbul dari setiap manajer atau karyawan maka akan mendorong mereka aktif berpartisipasi dalam penyusunan rencana, pelaksanaan dan evaluasi anggaran yang akan disusun.”[16] Namun, meskipun tidak termotivasi, pegawai tersebut tidak memiliki niat untuk meninggalkan tempat kerjanya saat ini. Karena mereka menyadari bahwa penyebabnya bukan internal lembaga, tetapi dari eksternal lembaga. Setidaknya dengan hadirnya budaya organisasi yang kuat, pegawai tetap termotivasi untuk bekerja walaupun hanya rutinitas. Pegawai dapat dimotivasi oleh budaya organisasi untuk bekerja walaupun dapat dikatakan bekerja bukan untuk menghasilkan produktivitas kerja dan kualitas kerja yang baik, tetapi sekali lagi setidaknya pegawai termotivasi untuk bekerja. Hofdtede, et al (1990) berpendapat: bahwa budaya melibatkan keyakinan dan perilaku, ada di berbagai tingkatan, dan memanifestasikan dirinya dalam berbagai fitur kehidupan organisasi. [17] Dengan budaya organisasi yang ada dan dialami oleh pegawai selama ini. Mereka merasa sudah terbiasa dengan apa yang mereka alami. Sehingga mereka merasa perlu untuk terus bekerja agar selalu merasakan dan mengalami pengalamannya. Hal inilah yang menyebabkan pegawai termotivasi meskipun disadari dalam keadaan sulit akibat pandemi Covid-19, faktor finansial menjadi faktor penentu utama motivasi pegawai.

H1: Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Motivasi

Budaya organisasi perlu dimiliki oleh organisasi karena berfungsi sebagai pengingat, dan membantu organisasi untuk mengungkapkan harapan dan keinginannya kepada pegawai melalui aturan, norma, kebiasaan, prosedur, rutinitas, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan organisasi yang harus dijalankan dan dipatuhi. Morcoulides dan Heck (1993) berpendapat: Budaya organisasi mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai. Ini membantu organisasi untuk mengejar efisiensi dan efektivitas dengan meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, dan produktivitas pegawai.[18] Penerapan budaya organisasi harus dilakukan dengan pendekatan persuasif dan humanis. Jangan jadikan budaya organisasi sebagai alat untuk menakut-nakuti



pegawai. Justru dengan budaya organisasi diharapkan pegawai semakin memahami keberadaannya dalam organisasi dan semakin yakin bahwa dirinya cocok dengan suasana, lingkungan, kegiatan dan segala macam perkembangan di dalamnya. Budaya harus menjadi bagian dari kehidupan pegawai dan perlu bersahabat dengan aktivitas pegawai. Hal ini sejalan dengan survei budaya organisasi oleh *Great Place to Work Institute (GPTW)* yang menggambarkan budaya organisasi ke dalam lima dimensi: respek, keadilan, kredibilitas, kebanggaan, dan persahabatan dengan respek.”[19] Kelima dimensi tersebut menyiratkan bahwa budaya organisasi bukanlah hal yang menakutkan tetapi sesuatu yang perlu diterima karena manfaatnya. Jadi, jika budaya organisasi diterapkan dengan baik maka akan menghasilkan kepuasan kerja pegawai.

H2 : Budaya Organisasi Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja

Ada banyak cara untuk menghasilkan kepuasan kerja, salah satu yang paling umum dan paling ampuh adalah dengan memotivasi pegawai. Selama ini motivasi hanya dilihat sebagai pemanis ucapan dan hanya sebagai penyemangat dengan janji-janji yang terkadang sulit diwujudkan. Sedangkan “kepuasan kerja merupakan hasil vital yang dapat diperoleh dengan meningkatkan motivasi pegawai. Ini adalah salah satu aspek penting yang mengubah perilaku pekerja dalam organisasi.”[20] Jika pegawai termotivasi, maka cara pandang terhadap pekerjaannya akan lebih positif dan bahkan perilakunya akan mengarah pada keberpihakan pada organisasi. Perilaku peduli, perilaku memiliki, dan bertindak sebagai orang yang merasa menjadi bagian dari organisasi, bukan hanya sekedar tumpangan sesaat dalam organisasi. Pegawai akan melakukan apa saja bahkan rela berkorban demi organisasi. Perilaku ini sangat berharga bagi organisasi. Oleh karena itu sudah sepatutnya pegawai yang menganggap dirinya dihargai, karena telah mendapatkan motivasi dari organisasi, dan sudah berada dalam tahap telah memiliki kepuasan. Pegawai seperti ini perlu dijaga sepenuhnya agar tidak berpindah-pindah atau keluar tetapi diharapkan tetap nyaman dengan pekerjaannya dengan jaminan, tetap dan teratur menerima motivasi. Menurut teori nilai yang dikutip dari Janiyejevi, (2008) kepuasan kerja ada adalah sejauh mana orang puas dengan hasil pekerjaan itu sendiri. Teori ini didasarkan pada konsep bahwa nilai-nilai individu menentukan kepuasan pegawai. Pada saat yang sama, ketidakpuasan digambarkan sebagai keadaan emosional yang tidak diinginkan yang dihasilkan dari penilaian individu bahwa aspek-aspek tertentu dari pekerjaan yang penting bagi individu tidak mencerminkan nilai-nilai mereka.[21]

H3 : Motivasi Berpengaruh Positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

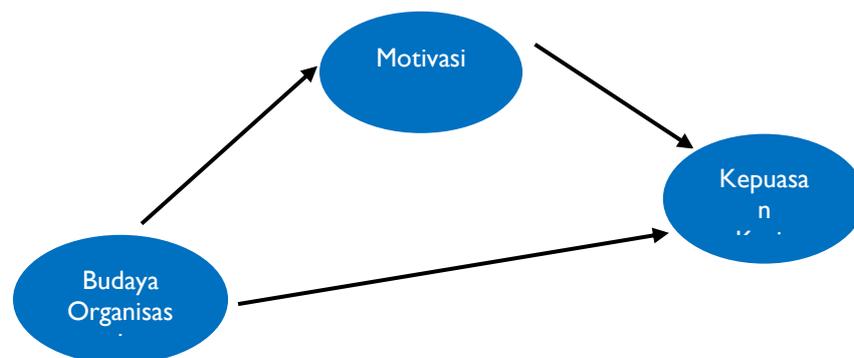
Baik buruknya suatu organisasi, budaya organisasi harus berperan agar pegawai tetap mencintai organisasi dalam kondisi baik maupun buruk. Jika organisasi mampu memainkan perannya, bukan tidak mungkin pegawai akan memiliki motivasi untuk bekerja. Namun perlu diingat, bahwa upaya untuk mencapai hal tersebut harus memiliki daya dorong yang seimbang. Jika karena budaya organisasi pegawai menjadi termotivasi, maka motivasi pegawai tersebut perlu dijaga dan dipelihara sedemikian rupa sehingga organisasi perlu memberikan stimulus positif dengan memberikan motivasi positif. Menurut Yousef (2017): Kepuasan kerja dapat dilihat sebagai sikap pegawai terhadap pekerjaannya, organisasi, suasana kerja sosial dan fisik dan imbalan yang diperoleh.[22] Salah satu instrumen penilaian kepuasan kerja adalah motivasi yang diwujudkan dengan gaji/uang. Jika motivasi yang diperoleh pegawai cukup atau lebih, maka pegawai tersebut akan memiliki kepuasan kerja. Karena bekerja sangat berperan untuk membantu pegawai baik dalam pemenuhan kebutuhan pokok maupun kebutuhan sehari-



hari lainnya. Jika karena pekerjaan maka pegawai akan termotivasi karena didasarkan pada pemenuhan kebutuhan. Jika kebutuhan telah terpenuhi maka pegawai akan terpuaskan.

H4: Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja disaat dimediasi oleh Motivasi

Desain penelitian



Gambar 1. Model Penelitian Konseptual

2. Metode

Penelitian ini berjenis kuantitatif menggunakan data primer dan data yang diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nias Selatan yang berjumlah 68 pegawai. Penentuan sampel dengan metode sensus, [23] dengan karakteristik reponden sebagai berikut: Jenis Kelamin (laki-laki 60, perempuan 8) Status Kepegawaian (Aparatur Sipil Negara 57, dan tenaga harian lepas/ honorer 11), Latar Belakang Pendidikan (S-1=50, D-3= 6, dan SMA/ sederajat=12), Pengalaman Bekerja (0-9 Tahun=9, 10-19 Tahun=31, dan diatas 20 tahun=28). Setiap jawaban dari per satu item pernyataan diubah menjadi angka, dengan pilihan jawaban pada skala Likert (1-5). Setelah jawaban terkumpul ke dalam tabulasi data, selanjutnya data tersebut diperoleh melalui bantuan software SmartPLS. Penelitian ini menguji data dengan alat analisis jalur yang menggunakan metode SEM-PLS dengan pertimbangan bahwa metode ini mampu mengakomodir pengolahan data analisis jalur meskipun ukuran sampel relatif kecil.[24] Untuk mencari hasil outer model dan inner model. Sedangkan hasil outer model dan inner model dari analisis data penelitian disajikan pada bagian item Hasil dan Pembahasan secara berurutan. Inner Model terdiri dari Uji Validitas (Discriminant Validity dan Convergent Validity) dan Uji Reliabilitas (Cronbach Alpha, Rho_A, Composite Reliability dan Avarage Variance Extracted atau AVE). Sedangkan Inner Model menyajikan hasil Estimasi Untuk Koefisien Jalur. Untuk menyajikan hasil efek langsung dan tidak langsung.



Variabel Penelitian

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variabel/ Konsep	Indikator	Nomor Kuesioner	Skala (Likert) 1-5
Budaya Organisasi [25]	1. Karakteristik Dominan	1-4	1 = Sangat Tidak Setuju
	2. Kepemimpinan dalam Organisasi	5-8 9-12	2 = Tidak setuju
	3. Manajemen Personalia	13-16	3 = Netral
	4. Perekat Organisasi	17-20	4 = setuju
	5. Penekanan Strategis	21-24	5 = Sangat Setuju
	6. Kriteria sukses		
Motivasi [26]	1. Penggerak	25-28	
	2. Akan	29-32	1 = Sangat Tidak Setuju
	3. Kesediaan	33-36	Setuju
	4. Membangun Keterampilan	37-40	2 = Tidak setuju
	5. Membentuk Keterampilan	41-44	3 = Netral
	6. Tanggung jawab	45-48	4 = setuju
	7. Kewajiban	49-52	5 = Sangat Setuju
	8. Objektif	53-56	
Kepuasan Kerja [27]	1. Pekerjaan Secara Umum	57-60	1 = Sangat Tidak Setuju
	2. Perilaku Pengawas	61-64	Setuju
	3. Gaji	65-68	2 = Tidak setuju
	4. rekan kerja	69-72	3 = Netral
	5. Promosi	73-76	4 = setuju 5 = Sangat Setuju

Sumber: Ringkasan teori, 2022

3. Hasil dan Pembahasan

Terdapat beberapa indikator yang nilai loading factornya < 0,70, maka indikator tersebut dikeluarkan dari model dan tidak dimasukkan dalam pengolahan data untuk evaluasi inner model dan outer model. Indikator yang dihapus adalah Budaya Organisasi 6, Motivasi 1, Motivasi 2, Motivasi 3, Motivasi 6, Motivasi 7, Motivasi 8, serta Kepuasan Kerja 4, Kepuasan Kerja 5.

Uji Validitas

Tabel 2 Validitas Diskriminan

Variabel Indikator ↓→	Budaya organisasi	Motivasi	Kepuasan kerja
organisasi Budaya 1	0,713	0,050	0,417
organisasi Budaya 2	0,873	0,280	0,574
organisasi Budaya 3	0,800	0,164	0,529
organisasi Budaya 4	0,835	0,120	0,680
organisasi Budaya 5	0,720	-0,005	0,461
Motivasi 4	0,199	0,984	-0,008
Motivasi 5	0,107	0,957	-0,083
Kepuasan Kerja 1	0,625	0,023	0,903
Kepuasan Kerja 2	0,686	0,076	0,890
Kepuasan Kerja 3	0,437	-0,252	0,791



Uji Validitas Diskriminan digunakan untuk menilai apakah Nilai Validitas Diskriminan konstruk telah terpenuhi. Jika nilai yang dihasilkan lebih besar dari korelasi antar konstruk laten, maka dapat dinyatakan, semua item indikator valid.[28] Jika melihat angka yang dicetak tebal nilainya lebih besar dari angka lain yang sejajar (seperti pada baris pertama: 0,713 > 0,050; 0,417). Maka dapat dinyatakan bahwa model tersebut telah lulus uji validitas konstruk.

Hal ini diperkuat karena Uji Validitas Konvergen dinyatakan memenuhi syarat dalam kategori baik. karena nilai Outer Loading semua indikator lebih besar dari 0,7. Lima indikator Budaya Organisasi (0,713; 0,873; 0,800; 0,835; 0,720) dua indikator Motivasi (0,984; 0,957) dan ketiga Indikator Kepuasan Kerja (0,903; 0,890; 0,791) Dapat dilihat bahwa semua nilai Loading Factor > 0,7 maka semua indikator dalam model , dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 3. Evaluasi Model Struktural

Nama Variabel	Alpha Cronbach	Rho_A	Keandalan Komposit	(AVE)
Budaya organisasi	0.851	0.874	0.892	0,625
Motivasi	0,942	1.101	0,970	0,942
Kepuasan kerja	0.828	0,849	0,897	0,744

Dari tabel di atas diketahui bahwa semua nilai Cronbach's Alpha dari ketiga variabel tersebut > 0,70. Dengan demikian, semua variabel penelitian telah lolos uji reliabilitas. Nilai Rho_A keseluruhan diatas 0,70, maka dapat dinyatakan bahwa semua variabel telah lolos uji.[28] Nilai Composite Reliability secara keseluruhan diatas 0,70, sehingga dapat dinyatakan bahwa semua variabel telah lolos uji reliabilitas Nilai total Average Variance Extract (AVE) juga diatas 0.50, dengan demikian semua variabel telah memenuhi syarat reliabilitas.

Uji Loading Factor

Tabel 4. Outer Loading PLS

Nama Indikator	Sampel Asli	Rata-rata sampel	Standar Dev	Statistik T (0/STDEV)	Nilai P
organisasi Budaya 1	0,713	0,689	0,142	5.027	0,000
organisasi Budaya 2	0,873	0.887	0,026	34.191	0,000
organisasi Budaya 3	0,800	0.813	0,048	16,702	0,000
organisasi Budaya 4	0,835	0,844	0,032	26.136	0,000
organisasi Budaya 5	0,720	0,710	0,157	4,570	0,000
Motivasi 4	0,984	0,961	0,146	6.714	0,000
Motivasi 5	0,957	0,954	0,116	8.270	0,000
Pekerjaan. puas 1	0,903	0,904	0,021	43.463	0,000
Pekerjaan. puas 2	0,890	0.887	0,027	32.447	0,000
Pekerjaan. puas 3	0,791	0,789	0,065	12.170	0,000

Pengujian Loading Factor dinyatakan telah memenuhi syarat jika nilai keseluruhan dari Sampel Asli 0,4. Diketahui nilai original sample semua indikator adalah 0,4. Dengan demikian, semua indikator telah memenuhi syarat lolos uji faktor pembebanan.



Uji Koefisien Regresi

Tabel 5. Outer Weight PLS

Nama Indikator	Sampel Asli	Rata-rata sampel	Standar Dev	Statistik T ($ 0/STDEV $)	Nilai P
organisasi Budaya 1	0,378	0,374	0,064	5,950	0,000
organisasi Budaya 2	0,294	0,304	0,076	3,875	0,000
organisasi Budaya 3	0,298	0,296	0,091	3,279	0,000
organisasi Budaya 4	0,297	0,289	0,062	4,768	0,000
organisasi Budaya 5	0,667	0,668	0,134	4,992	0,000
Motivasi 4	0,485	0,470	0,159	3,046	0,000
Motivasi 5	0,285	0,285	0,053	5,376	0,000
Pekerjaan. puas 1	0,340	0,346	0,081	4,194	0,000
Pekerjaan. puas 2	0,325	0,323	0,049	6,651	0,000
Pekerjaan. puas 3	0,306	0,302	0,062	4,938	0,000

Kolom kelima menunjukkan nilai keseluruhan dari statistik $T > 1,96$ (nilai ketetapan standar) yang berarti bahwa semua indikator diposisikan dengan baik dalam memprediksi variabel. Dengan kata lain, masing-masing indikator yang bernaung dalam satu variabel diposisikan dengan baik dalam menjelaskan masing-masing variabel tersebut. Hal ini diperkuat dengan nilai p keseluruhan $< 0,05$, sehingga setiap indikator pada masing-masing variabel layak berperan untuk menjelaskan/mengukur variabel konstruk. Jumlah indikator masing-masing variabel menurun. Hal ini dikarenakan ada beberapa indikator yang memiliki P Values $0,05$. Oleh karena itu, beberapa indikator telah dihapus. Hal ini terlihat, yang seharusnya ada 6 indikator pada variabel Budaya Organisasi, namun 1 indikator dihilangkan. Begitu juga variabel Motivasi hanya tinggal 2, setelah menghilangkan 3 indikator. Sedangkan Kepuasan Kerja dari yang sudah ada seharusnya 5, 2 indikator telah dihilangkan.

Pengujian Hipotesis

Tabel 6. Koefisien jalur

Nama Variabel → ↓	Budaya organisasi	Motivasi	Kepuasan kerja
Budaya organisasi	-	0,168	0,714
Motivasi	-	-	-0,158
Kepuasan kerja	-	-	-

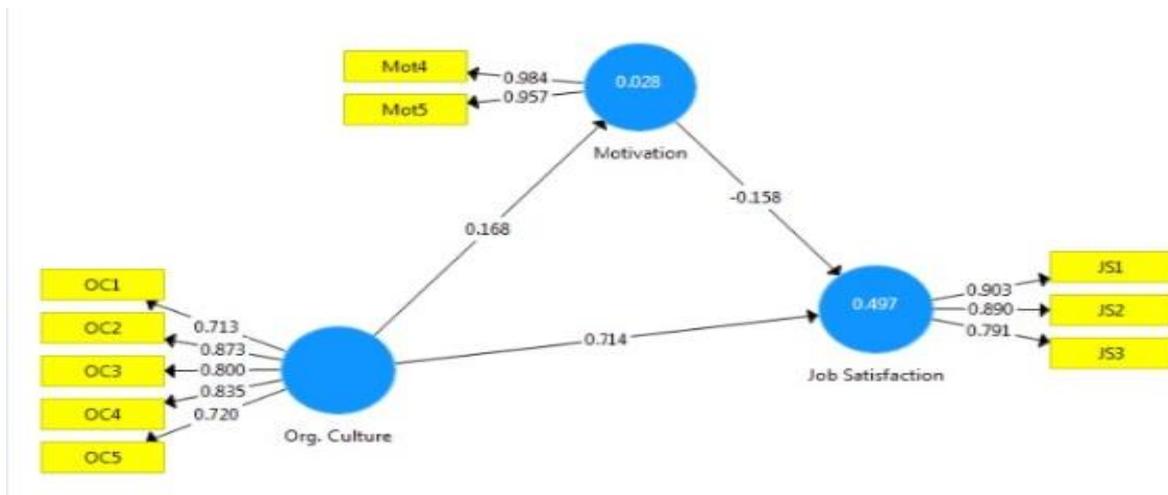
Dari ketiga arah pengaruh langsung model, dari dua variabel bebas yang mempengaruhi variabel terikat diketahui bahwa variabel Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang sangat baik terhadap kepuasan kerja, dengan nilai sebesar **0,714**. Artinya pegawai sangat membutuhkan nilai-nilai yang terkandung dalam Budaya Organisasi instansi tempatnya bekerja, di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nias Selatan! Dengan diterapkannya budaya organisasi maka kepuasan kerja pegawai akan lebih baik dari sebelumnya. Hal ini cukup beralasan karena Budaya Organisasi merupakan sarana untuk mengatur, mengarahkan, dan menjadi pedoman bagi pegawai dalam bekerja. Sedangkan pengaruh budaya organisasi



terhadap motivasi tidak terlalu besar namun masih positif yaitu sebesar **0,168** . Yang sangat mengejutkan karena pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja adalah negatif, yaitu sebesar **-0,158**. Karena penghasilan tambahan, atau penghasilan lain selain penghasilan pokok, biasanya diperoleh dari kegiatan panitia lelang untuk pengadaan pembangunan fisik dan non fisik, kegiatan perjalanan dinas, kegiatan pemantauan lapangan untuk proyek fisik. Namun, semua itu dibatasi dan volumenya sangat berkurang karena anggaran masing-masing instansi di Pemkab Nias Selatan dipotong dan dialihkan ke Dana Penanganan Covid-19. Dengan demikian, pegawai menjadi malas dan tidak termotivasi karena tidak ada kegiatan yang berpotensi meningkatkan pendapatan seperti pada tahun-tahun sebelum dunia dilanda pandemi Covid-19. Selama pegawai tidak termotivasi maka kepuasan kerja pegawai mengalami penurunan, maka akan mengancam proses kerja dan kinerja instansi.

Sedangkan pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi → Motivasi → Kepuasan Kerja adalah **-0,112** (angka ini diperoleh dari **-0,158 X 0,714** ; periksa Tabel 6). Nilai pengaruh tidak langsung tersebut sangat kecil, selain tidak dapat mengoreksi besarnya pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja (**0,714**) padahal total pengaruhnya sebenarnya tidak besar nilainya dari pengaruh langsung, dimana total nilai pengaruh adalah **0.601(-0.112 + 0.714)** .

Diskusi



Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi

Penerapan Budaya Organisasi sebenarnya sudah cukup baik diterapkan oleh pegawai saat masih dalam kondisi normal. Dalam situasi atau situasi yang tidak menentu ini akibat pandemi covid-19, yang mungkin memang perlahan menurun tahun ini (lebih baik dari tahun 2021). Meskipun dalam adaptasi kehidupan normal, diharapkan budaya organisasi perlu diterapkan karena, seperti yang diungkapkan Saffold (1988) bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan perilaku etis pekerja.[29] Namun dalam kondisi transisi menuju new normal,



pegawai merasa perlu beradaptasi dengan perubahan yang bertahap dan lambat. Aturan, norma, dan kebiasaan yang sebelumnya rutin dan digunakan tidak serta merta diterapkan. Oleh karena itu, budaya organisasi seharusnya masih belum layak untuk diterapkan secara keras dan ketat tetapi menyesuaikan dengan perkembangan, maka penerapan budaya organisasi harus dilakukan secara bertahap dan perlahan-lahan. Implementasi budaya organisasi secara spontan dan mendadak membuat pegawai tidak dapat menerapkannya secara penuh akibatnya budaya organisasi tidak begitu kuat atau tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap pegawai untuk memiliki motivasi. Satu hal positif tentang budaya organisasi, kebiasaan, suasana, dan lingkungan kerja yang telah dipahami dan telah menjadi bagian penting dari kehidupan kerja pegawai, membuat pegawai merasa seperti tidak ingin meninggalkan tempat kerjanya dan ingin selalu menikmati dan merasakan kebiasaan, dan suasana tempat kerja mereka. Hal ini dianggap, bahwa pegawai merasa keberatan serta sulit beradaptasi ditempat kerja baru dengan keadaan serba baru. Nilai dan makna tersebut mampu memberikan dorongan atau motivasi bagi pegawai untuk tetap bekerja dan tidak ingin pindah ke tempat kerja yang baru.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Nilai-nilai yang terkandung dalam Budaya Organisasi instansi tempat mereka bekerja, di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nias Selatan, sudah diterapkan dengan baik. Dengan diterapkannya budaya organisasi maka pegawai dapat bekerja dengan lancar. Seluruh pegawai sepakat bahwa budaya organisasi merupakan alat pemersatu yang dapat menjadi pedoman dan panutan dalam melaksanakan pekerjaannya dan membedakannya dengan pegawai lain yang bekerja di instansi lain. Isi dan nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi, mereka yakini sesuai dengan karakteristik mereka dalam bekerja. Secara umum, tidak ada masalah yang dialami dengan penerapan budaya organisasi. Padahal, budaya organisasi merupakan sarana utama bagi pegawai untuk merasakan pengalaman yang baik dan menyenangkan yang mereka alami di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan pendapat bahwa: orang semakin tertarik untuk bekerja di perusahaan dengan budaya organisasi yang fleksibel, di mana ditemukan bahwa pegawai menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. [30] Hal ini membuktikan bahwa secara fisik dan psikologis, pegawai terintegrasi dengan pekerjaannya dan pekerjaannya merupakan ukuran kepuasan kerja, dan budaya organisasi telah menjadi sarana untuk menghasilkan kepuasan kerja bagi pegawai.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Penurunan jumlah pendapatan pegawai tetap dan tidak tetap akibat pemotongan anggaran yang besar karena diarahkan pada penanganan Covid-19, sementara salah satu bagian terpenting dari motivasi adalah adanya pendapatan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan. Hal ini membuat pegawai tidak merasa termotivasi untuk bekerja, bahkan tidak memiliki kepuasan kerja. Pegawai terkesan malas karena tidak ada kegiatan yang berpotensi menambah penghasilan seperti pada tahun-tahun sebelum dunia dilanda pandemi Covid-19. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa ketika pegawai merasa bahwa pekerjaan mereka tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan mereka, mereka mengalami penurunan kepuasan kerja, kepuasan karir



dan komitmen kerja.[31] Jadi, meski situasi normal, dimana masyarakat sedikit bebas bepergian kemana-mana, ternyata pegawai Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Nias Selatan tidak bisa bekerja secara normal seperti biasanya karena anggaran tahun 2022 masih terbatas (berbeda dengan jumlah anggaran tiga atau empat tahun lalu sebelum pandemi Covid-19 melanda). Hal inilah yang sebenarnya membuat pegawai dilema untuk bekerja dengan semangat. Kontrol kerja yang baik jika pegawai mampu bekerja dengan baik dan termotivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan menghindari kesalahan kerja. Sedangkan jika “tingkat kontrol kerja yang tidak memadai cenderung mengarah pada tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah.”[32] Hal ini juga terlihat dari jawaban responden terhadap kuisisioner yang telah dibagikan kepada setiap pegawai. Hal ini terbukti dari delapan indikator pada variabel motivasi, hanya indikator motivasi 4 (membentuk keterampilan) dan indikator motivasi 5 (membangun keterampilan) yang nilai loading factornya di atas 0,70. Sedangkan enam indikator lainnya, nilai loading factornya di bawah 0,70. Sehingga keenam indikator tersebut tidak masuk dalam model untuk diolah dan dianalisis. Pada dasarnya semua item pernyataan adalah kalimat positif dan mengharapkan jawaban responden mengarah pada jawaban berbobot skor tinggi seperti “sangat setuju” atau “setuju”. Namun, pada enam indikator yang tidak termasuk dalam model penelitian ini, sebagian besar pegawai memberikan jawaban negatif seperti 'tidak setuju' dan 'sangat tidak setuju'. Sedangkan kepuasan kerja umumnya menyiratkan evaluasi positif dari pekerjaan dan efek positif yang berasal darinya; yaitu, “keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.[33] Hal ini sangat bertentangan dengan jawaban mereka pada item pernyataan di dua indikator lainnya jawaban mereka sebagian besar ”sangat setuju” atau “setuju” Pola jawaban mereka ini menunjukkan kepada peneliti tentang enam indikator yang tidak termasuk dalam model yaitu: keadaan pegawai tidak memiliki tenaga penggerak, tidak ada kemauan yang kuat untuk bekerja, tidak ada kemauan untuk bekerja apa adanya, belum diberi tanggung jawab, tidak ada kewajiban yang harus dipenuhi, dipenuhi, dan belum memiliki tujuan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi oleh Motivasi

Meskipun budaya organisasi sangat baik bagi perkembangan suatu organisasi, namun alasan klise seperti faktor keuangan dapat mengganggu budaya organisasi. Mungkin dapat dikatakan bahwa sebagian besar organisasi memiliki dan menerapkan budayanya sendiri, dengan segala dinamika dan perkembangan di dalamnya. Sebagai bagian dari organisasi, pegawai juga memiliki pemahaman tersendiri tentang organisasi dan budayanya sebagai langkah dalam menghasilkan kepuasan kerja. Namun, organisasi yang mapan secara finansial akan dianggap memiliki budaya organisasi yang khas, dan populer di kalangan pegawainya, dan sebaliknya. Namun dalam situasi dan kondisi yang sulit seperti ini, masalah kompensasi menjadi topik yang paling menonjol dibandingkan topik lainnya sebagai penyebab kepuasan kerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum. Hal ini membuktikan bahwa peran motivasi sebagai variabel mediasi tidak berperan dengan baik, bahkan peran motivasi sebagai variabel independen tidak berpengaruh baik terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian peneliti menyatakan bahwa hal tersebut secara langsung bertentangan dengan pernyataan yang menyatakan: “pegawai yang memiliki perasaan lebih positif ketika secara tulus terlibat dalam interaksi emosional dengan orang lain merasa lebih puas dalam bekerja.”[34] Hal ini menjelaskan dan menegaskan bahwa terbatasnya kegiatan akibat pemotongan anggaran



menyebabkan pegawai tidak termotivasi. Jadi, meskipun budaya organisasi dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dengan pemahaman yang teguh bahwa pegawai perlu menjalin dan menjaga hubungan baik antar pegawai agar interaksi emosional benar-benar ada, namun jika tidak dibarengi dengan dukungan finansial yang memadai dalam melaksanakan pekerjaannya, maka kepuasan kerja pegawai tidak akan maksimal atau sulit untuk dicapai.

Kesimpulan

Kesimpulan

Hasil penelitian saat ini setelah menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan mediasi Motivasi, menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai diperlukan budaya organisasi dan motivasi. Budaya organisasi yang baik akan memberikan pencerahan untuk mencintai pekerjaan dan institusi tempatnya bekerja. Budaya organisasi juga menjadi pagar yang kuat yang mencegah pegawai meninggalkan dan berpindah tempat kerja di instansi lain di lingkungan Pemda Nias Selatan. Meski disadari situasi Covid-19 membuat pegawai sulit bekerja secara normal. Namun, pegawai tetap dapat bertahan dalam bekerja, dan tidak ingin mencari suasana kerja yang baru di tempat kerja yang baru. Karena diyakini, nilai-nilai yang terkandung dalam budaya organisasi membuat pegawai tetap bekerja meskipun situasi dan keadaan tidak lebih baik dari tempat kerja lainnya.

Temuan penelitian ini juga sesuai dengan prinsip bahwa motivasi yang diberikan oleh satu pihak kepada pihak lain akan mendorong pihak lain untuk memberikan umpan balik yang positif pula. Yaitu menghasilkan metode dan proses kerja yang baik. Penelitian ini memperkaya pemahaman bahwa pendapatan merupakan bagian penting dari motivasi berperan penting dalam meningkatkan kemauan pegawai untuk berperilaku sukarela untuk melakukan yang terbaik di tempat kerja.

Semakin tinggi motivasi maka akan semakin mendorong individu untuk menghasilkan kepuasan kerja. Motivasi juga memegang peranan penting sebagai alat penghubung pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Sesuai dengan kenyataan yang terjadi di lokasi penelitian, bahwa rendahnya atau berkurangnya pendapatan merupakan faktor utama penyebab rendahnya motivasi kerja pegawai dan menyebabkan rendahnya pula kepuasan kerja pegawai.

Keterbatasan penelitian ini tidak mengkaitkan antara kompensasi dan motivasi dengan pertimbangan bahwa dizaman pandemic Covid 19, banyak anggaran dinas yang diarahkan ke penanganan covid 19. Sebaiknya kompensasi berdiri sendiri sebagai sebuah variabel yang terpisah dari motivasi.

Saran bagi penelitian lanjutan tentang topik yang sama, diharapkan agar peneliti selanjutnya, melakukan penelitian selain ketiga uji pengaruh langsung diatas (Budaya Organisasi→Motivasi, Budaya Organisasi→Kepuasan Kerja, Motivasi→Kepuasan Kerja) Yaitu perlu juga meneliti tentang kaitan, apakah Kompensasi juga mampu menaikkan Motivasi pegawai? Selanjutnya kaitan antara Minimnya anggaran dengan *Turn Over Intention* dan variabel lainnya yang mungkin bisa memperkaya alur berpikir peneliti tentang kepuasan kerja, contohnya Rekan Kerja.

Daftar Pustaka



- [1] Suseno, Kirana KC, Lukitaningsih A. Analisis Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis* 2021;6:269–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.29407/nusamba.v6i2.16005>.
- [2] Djoemadi FR, Setiawan M, Noermijati N, Irawanto DW. The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies* 2019;19:101–11. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.08>.
- [3] Rai A, Budhathoki PB, Rai CK. Linkage between satisfaction with colleagues, promotion, nature of work, and three-dimensional organizational commitment. *Problems and Perspectives in Management* 2021;19:127–36. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.11](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.11).
- [4] Riyanto S, Endri E, Herlisha N. Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management* 2021;19:162–74. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14).
- [5] Dos-Santos JV, Gonçalves G. Organizational Culture, Internal Marketing, and Perceived Organizational Support in Portuguese Higher Education Institutions. *Journal of Work and Organizational Psychology* 2018;34:38–45. <https://doi.org/https://doi.org/10.5093/jwop2018a5>.
- [6] Wua IWG, Noermijati N, Yuniarianto A. THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT. *Jurnal Aplikasi Manajemen* 2022;20:542–51. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.07>.
- [7] Suong HTT. Relations of public service motivation and job performance, evidence from vietnam. *Polish Journal of Management Studies* 2021;23:385–402. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.1.24>.
- [8] Pranitasari D. The Influence of Effective Leadership and Organizational Trust to Teacher’s Work Motivation and Organizational Commitment. *Media Ekonomi Dan Manajemen* 2020;35:75–91. <https://doi.org/10.24856/mem.v35i1.1257>.
- [9] Aristana IN, Puspitawati NMD, Ismayanthi TIT. Leadership and Employee Creativity: The Mediation Role of Intrinsic Motivation. *Media Ekonomi Dan Manajemen* 2023;38:161–85. <https://doi.org/10.56444/mem.v38i1.3270>.
- [10] Stacho Z, Stachová K, Hudáková M, Stasiak-Betlejewska R. Employee adaptation as key activity in human resource management upon implementing and maintaining desired organisational culture. *Serbian Journal of Management* 2017;12:305–15. <https://doi.org/10.5937/sjm12-10340>.
- [11] Al-Madadha A, Al-Adwan AS, Zakzouk FA. Organisational Culture and Organisational Citizenship Behaviour: The Dark Side of Organisational Politics. *Organizacija* 2021;54:36–48. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0003>.
- [12] Espinar Redondo R, Ortega Martín JL. Motivation: The Road to Successful Learning. *PROFILE Issues in Teachers’ Professional Development* 2015;17:125–36. <https://doi.org/10.15446/profile.v17n2.50563>.
- [13] Duha T. *Motivasi Untuk Kinerja*. 1st ed. Yogyakarta: Deepublish; 2020.
- [14] Gautam O, Agrawal P. Truancy and job satisfaction among dual career couples towards



- organizational sponsored day care amenities in developing nation. *Serbian Journal of Management* 2020;15:101–13. <https://doi.org/10.5937/SJM15-15490>.
- [15] Abd Razak MR, Ismail A. The Mediating Effects of Procedural Justice on the Relationship between Performance-based Remuneration Management and Job Satisfaction. *Jurnal Pengurusan* 2018;52:85–101.
- [16] Christy Y, Natalia M, Setiana S, Anthony R. Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis* 2021;6:149–65. <https://doi.org/https://doi.org/10.29407/nusamba.v6i2.16273> Informasi.
- [17] Živković S, Ivanovab T. Organizational culture as one of the main factors for the successful safety management. *Serbian Journal of Management* 2016;11:69–80. <https://doi.org/10.5937/sjm11-7990>.
- [18] Ramadista RMP, Kismono G. The effect of the degree of misfit between human resources management practices and the types of organizational culture on organizational performance. *Gadjah Mada International Journal of Business* 2020;22:301–22. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.56583>.
- [19] Setyawan A, Nelson A. The Role of Organizational Culture in the Influence of HR Practices, Knowledge Management, and Talent Management on Organizational Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen* 2021;2:275–84. <https://doi.org/10.18848/1447-9524/cgp/v10i01/59155>.
- [20] Andjarwati T, Susilo KE, Audah AK. Predictors of job satisfaction in non-profit organizations. *Polish Journal of Management Studies* 2019;20:19–28. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.1.02>.
- [21] Janovac T, Virijević Jovanović S, Tadić J, Tomić G, Ćufalić S. The influence of employee motivation factors on job satisfaction in mining companies. *Polish Journal of Management Studies* 2021;23:224–38. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.1.14>.
- [22] Albalawi AS, Naughton S, Elayan MB, Sleimi MT. Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija* 2019;52:310–24. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>.
- [23] Riduwan. *Metode dan Teknik Menyusun Skripsi*, Cetakan ke-11. 11th ed. Bandung: Penerbit Alfabeta; 2018.
- [24] Sholihin M, Ratmono D. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 Untuk Hubungan NonLinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: C.V ANDI Offset (Penerbit Andi); 2013.
- [25] Lamers M, Bremer M. *Organizational culture assessment instrument: Company X*. 2019.
- [26] Tanuwibowo MH, Setiawan R. *Kinerja Karyawan Pada Pt Lestari Purnama Perkasa*. Agora 2015;3:60–9.
- [27] Tasios T, Giannouli V. Job Descriptive Index (JDI): Reliability and validity study in Greece. *Archives of Assessment Psychology* 2017;7:31–61.
- [28] Ghozali I, Latan H. *PARTIAL LEAST SQUARES Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. 2nd ed. Semarang: Badan Penerbit - Undip; 2015.
- [29] Khan WA, Hassan RA, Wafa SA, Arshad MZ. Does innovation affect the firm



- performance in developing countries? A conceptual framework. *Jurnal Pengurusan* 2020;59:117–27. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2020-59-11>.
- [30] Azanza G, Moriano JA, Molero F. Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Journal of Work and Organizational Psychology* 2013;29:45–50. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5093/tr2013a7>.
- [31] Basit AA, Arshad R. The Role of Needs-Supplies Fit and Job Satisfaction in Predicting Employee Engagement. *Jurnal Pengurusan* 2016;47:3–13.
- [32] Pujol-Cols L, Lazzaro-Salazar M. Psychosocial risks and job satisfaction in Argentinian scholars: Exploring the moderating role of work engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology* 2018;34:145–56. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a17>.
- [33] Rozman M, Grinkevich A, Tominc P. Occupational Stress, Symptoms of Burnout in the Workplace and Work Satisfaction of the Age-diverse Employees. *Organizacija* 2019;52:46–59. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0005>.
- [34] Martinez IM, Salanova M, Cruz-Ortiz V. Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs. *Revista de Psicología Del Trabajo Y de Las Organizaciones* 2020;36:87–94. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>.