

# Analisis Kepuasan Kerja dengan Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi Sebagai Variabel yang Mempengaruhinya

**Jonhly Martuahman Sinaga**  
Manajemen STIE Pariwisata Internasional Jakarta  
13620jonhlyjonhly@gmail.com

**Aris Budiono \***  
Manajemen STIE Pariwisata Internasional Jakarta  
13620arisbudiono@stein.ac.id  
\*Corresponding author

**Abstrak**—Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kepuasan kerja dan bagaimana meningkatkannya. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Juli 2021 dengan melakukan survey sebanyak 130 responden yang semuanya adalah karyawan. Data penelitian diambil dengan menggunakan metode sampling jenuh setelah dikurangi 30 responden yang kami pergunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sisanya kami gunakan dalam perhitungan regresi linier berganda sebanyak 100 responden. Uji-F kami lakukan untuk mengungkap pengaruh secara simultan variable bebas terhadap variable terikat. Uji-t kami gunakan untuk menguji masing-masing variable bebas terhadap variable terikat secara parsial. Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut: secara simultan ketiga variable bebas yaitu, kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi mempengaruhi variable terikat yaitu kepuasan kerja, secara parsial hanya variable kepemimpinan dan variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Sedangkan variable motivasi tidak berpengaruh terhadap variable kepuasan kerja.

**Kata Kunci**—Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi, dan Kepuasan Kerja

## I. PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi Sumber daya manusia memainkan peranan penting dalam menunjang produktivitas (Obeth & Ramadiana, 2021), yang menjadi perhatian utama adalah bagaimana menciptakan keharmonisan dan keserasian dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau aktivitas kerja sehingga menimbulkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi baik berorientasi profit maupun non profit, dalam melaksanakan programnya akan mengarahkan dan membardaya gunakan seluruh asset yang dimiliki untuk mencapai tujuan perusahaan tak terkecuali tenaga kerja.

Melihat pentingnya peran kepuasan kerja di dalam pencapaian target suatu organisasi atau perusahaan maka

pengelolannya pun harus hati-hati dan tepat sasaran agar komitmennya kepada organisasi tetap terjaga (Indrayani & Qarny, 2020).

Sebuah teori pertukaran pemimpin-anggota (LMX) merupakan Sebuah teori yang mendukung penciptaan pemimpin dalam kelompok dan kelompok luar, karyawan bawahan dengan status in-group akan terlihat memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi, tingkat pergantian karyawan yang lebih sedikit, dan kepuasan kerja yang lebih baik (Robbins & Judge, 2013).

Beberapa hal yang menjadi penentu berkembangnya sebuah organisasi, dalam hal ini PT Claro Kreasi abadi yang bergerak di bidang perawatan property maupun jasa pendukung yang dibutuhkan pemilik property, salah satunya adalah kepemimpinan yang mempengaruhi kepuasan karyawan (Pancasila et al., 2020) sehingga karyawan menjadi nyaman bekerja dalam menyelesaikan semua kewajibannya, akan tetapi variable kepemimpinan tidak semua mempengaruhi kepuasan kerja (Rivaldo, 2021; Widagdo & Roz, 2020). Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan diperolehnya dari pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung tujuan perusahaan (Baehaki & Faisal, 2020). Hal lainnya dalam kepuasan kerja yaitu budaya organisasi, hal inilah yang membuat karyawan nyaman atau tidak dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan organisasi kepadanya. Dimana factor budaya organisasi memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja (Daniel, 2019), adalah yang masih kontra diktis hasil laporan yang menyatakan budaya organisasi tidak mempengaruhi kepuasan kerja (Irwan et al., 2020; Paais & Pattiruhu, 2020). Budaya organisasi yang dibangun mampu mempengaruhi perilaku individu ke arah tujuan organisasi, serta mampu mendorong pelaku organisasi untuk memiliki goals, persepsi, perasaan, norma-norma bersama yang mempunyai arah yang jelas dan terukur (Mulia et al., 2021). Kepuasan kerja juga dibangun dengan motivasi karyawan dimana individu dapat memiliki kebutuhan untuk maju, untuk mencapai kesuksesan, dan untuk mencapai tujuan sehingga menimbulkan kepuasan (Alrawahi et al., 2020; Chandrawaty & Widodo, 2020). Hal tidak senada dengan

laporan penelitian yang menyatakan motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Abrori & Hidayati, 2021; M. Ikhsan et al., 2019).

## II. METODOLOGI

Dalam menguji hipotesis memerlukan metode penelitian, yang akan digunakan pada penelitian kuantitatif.

### A. Populasi dan Sampel

Data penelitian ini diambil dari seluruh karyawan sebagai populasi penelitian yang berjumlah 130 orang. Pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh setelah dikurangi 30 responden untuk uji validitas dan reliabilitas, sisanya sebanyak 100 responden yang akan kami gunakan dalam perhitungan regresi linier berganda.

### B. Teknik Pengumpulan Data

Data diambil untuk memperoleh skor yang berfungsi sebagai arah pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja yang diperoleh pada bulan Juli 2021 dengan menggunakan skala likert terhadap lima variable, yaitu: variable kepemimpinan, variable budaya organisasi, variable motivasi, dan variable kepuasan kerja.

### C. Teknik Analisis Data

Mengembangkan model regresi linier berganda yang dapat mengestimasi secara bersamaan maupun parsial, berupa Uji F untuk menganalisis pengaruh variable bebas terhadap variabel terikat secara simultan, dan Uji t untuk menganalisis pengaruh variable bebas terhadap variable terikat secara parsial, data diolah dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS versi 20.

## III. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Validity Test

Analisis validitas dilakukan dengan menggunakan 30 responden dengan 4 variabel. Sebanyak 37 pernyataan dengan hasil untuk Kepemimpinan ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ), dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ) dinyatakan valid karena nilai  $r$ -hitung lebih besar dari  $r$ -tabel sebesar 0.361 pada tingkat signifikansi = 5% (0,05).

### B. Reliability Test

Analisis Reliabilitas pada Tabel 1 menunjukkan semua variabel dengan koefisien Alpha di atas 0,700. Dapat disimpulkan semua instrumen dapat diandalkan.

Tabel 1. Reliability Test Results

Variable	Cronbach's Alpha	Conclusion
Kepemimpinan	.908	Reliable
Budaya Organisasi	.746	Reliable
motivasi	.946	Reliable
Kepuasan Kerja	.948	Reliable

### C. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik regresi merupakan uji prasyarat jika menggunakan analisis regresi linier. Uji asumsi klasik antara lain uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, dan uji linarites. Jika asumsi tersebut dilanggar, misal model regresi tidak normal, terjadi

multikolinieritas atau tidak terdapat linarites. Maka hasil analisis regresi dan pengujian seperti uji F & uji t menjadi tidak valid atau biasa. Menurut Priyatno (2018) persamaan yang dibangun harus memenuhi asumsi dasar yaitu data terdistribusi normal, tidak terjadi gejala multikolinieritas, tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dan dapat memenuhi linarites. Adapun asumsi klasik yang dilakukan sebagai berikut.

#### 1. Uji Normalitas Data

Dapat dilihat pada tabel 2, uji ini dilakukan untuk melihat kebaikan suatu model regresi, model regresi yang baik terdistribusi data normal.

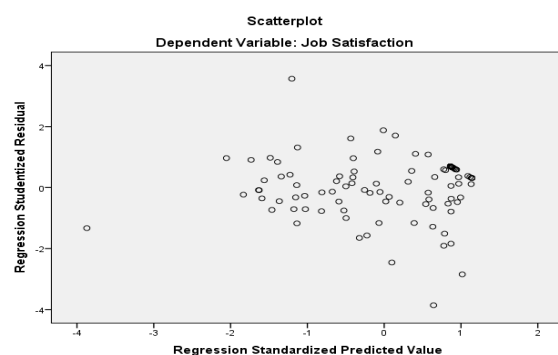
Tabel 2. Uji Normalitas Data

Unstandardized Residual		
N		100
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	4.79025913
Most Extreme Differences	Absolute	.115
	Positive	.115
	Negative	-.084
Kolmogorov-Smirnov Z		1.149
Asymp. Sig. (2-tailed)		.143

Nilai signifikansi hasil uji Kolmogorov smirnov pada tabel diatas ditemukan nilai signifikansi adalah 0,143 > 0,05. Berdasarkan hasil analisis diatas diperoleh kesimpulan bahwa asumsi kenormalan data telah terpenuhi.

#### 2. Uji Heterokedasitas

Dari gambar 1, dapat diketahui bahwa titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas pada model regresi Priyatno (2018).



Gambar 1. Uji Heterodastisitas

#### 3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas pada tabel 3, diterapkan untuk analisis regresi berganda yang terdiri atas dua atau lebih variabel bebas atau independent variabel. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak *orthogonal*. Besarnya variabel inflation Factor/VIF pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinieritas yaitu nilai  $0.1 \geq VIF$

<10. Berdasarkan gambar dibawah disimpulkan tidak terjadi efek multi kolinieritas.

Tabel 3. Uji Multikolinieritas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Kepemimpinan	0,251	3,991
	Budaya Organisasi	0,251	3,981
	Motivasi	0,992	1,008

Tabel 4. Uji Linearitas

ANOVA Table						
		Sum of squares	df	Mean squares	F	Sig.
Kepuasan Kerja*	Linearity	4080,315	1	4080,3	166,397	0,000
Kepemimpinan				15		
Kepuasan Kerja *	Linearity	3655,865	1	3655,865	116,754	0,000
Budaya organisasi						
Kepuasan Kerja *	Linearity	72,345	1	72,345	2,957	0,090
Motivasi						

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan bantuan software SPSS versi 20 dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada linearity sebesar 0,000. Dengan ini maka asumsi linearitas terpenuhi.

#### 5. Pengujian Hipotesis

Dengan menggunakan bantuan software SPSS versi 20, model regresi pada tabel 5 yang menunjukkan pengaruh antara variabel bebas yaitu: kepemimpinan, budaya organisasi, dan variabel motivasi dengan kepuasan kerja.

Tabel 5. Analisis Linier Berganda

	Coefficients <sup>a</sup>		
	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients
	B		Beta
(Constan)	7,587	2,921	
Kepemimpinan	0,630	0,136	0,557
Budaya organisasi	0,324	0,145	0,268
Motivasi	0,050	0,042	0,074

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa model regresi linier yang dihasilkan adalah: (Y) Kepuasan Kerja = 7,587 + 0,630(Kepemimpinan) + 0,324 (Budaya Organisasi) + 0,050 (Motivasi)

1. Nilai konstanta = 7,587 menunjukkan Kepuasan Kerja bernilai 7,587 jika seluruh variabel bebas memiliki nilai 0.
2. Nilai koefisien Kepemimpinan sebesar 0,630 menunjukkan jika terjadi kenaikan kepemimpinan

#### 4. Uji Linearitas

Untuk uji linearitas pada SPSS versi 20 digunakan Test for Linearity dengan taraf signifikan 0,05 ditampilkan pada Tabel 4

sebesar 1 satuan, maka kepuasan kerja akan meningkat sebesar 0,630 kali.

3. Nilai koefisien lokasi 0,324 memberikan arti bahwa jika terjadi kenaikan Budaya Organisasi sebesar 1 satuan, maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,324 kali.
4. Nilai koefisien Motivasi sebesar 0,050 memberikan arti bahwa jika terjadi kenaikan Motivasi sebesar 1 satuan, maka Kepuasan Kerja akan meningkat sebesar 0,050 kali.

#### 6. Uji-F (Secara Simultan)

Uji-F dilakukan untuk mengetahui model regresi linier berganda yang dihasilkan dapat digunakan sebagai model untuk memprediksi Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja. Berikut ini akan dijelaskan pengujian masing-masing variabel pada tabel 6

Tabel 6. Uji F ANOVA<sup>a</sup>

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4223,928	3	1407,976	59,499	.000 <sup>b</sup>
Residual	2271,712	96	23,664		
Total	6495,640	99			

Berdasarkan Tabel 5.12 hasil uji F sebesar 0,000. Signifikansi pada uji F kurang dari 0,05 (0,000 < 0,05) sehingga H<sub>1</sub> diterima, dengan demikian hipotesis pertama dapat diterima. Hal ini dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh antara variabel Kepemimpinan, variabel Budaya Organisasi dan variabel Motivasi secara simultan terhadap Kepuasan Kerja.

### 7. Uji-t (Secara Parsial)

Dapat dilihat pada Tabel 7, Uji-t digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel independen (kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi) terhadap variabel dependen (kepuasan kerja). Dengan melihat output SPSS, berikut akan dijelaskan pengujian masing-masing variabel secara parsial dengan uji t.

Tabel 7. Uji Parsial dengan Uji-t

Coefficients <sup>a</sup>		
	T	Sig
(Constant)	2,597	0,011
Kepemimpinan	4,619	0,000
Budaya Organisasi	2,225	0,028
Motivasi	1,215	0,227

### C. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Uji t dengan t-hitung = 4.619 serta signifikansi 0.000, dengan taraf signifikansi 0,05 didapat t-tabel sebesar 1.984 yang artinya nilai t hitung lebih besar t-tabel yaitu  $4.619 > 1.984$ , hal ini menunjukkan  $H_2$  dapat diterima, Kepemimpinan secara signifikan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Karyawan, hasil uji t dalam penelitian ini sesuai dengan laporan penelitian terdahulu (Baquero et al., 2019; Farrington & Lillah, 2019; Nur & Widhi, 2019; Pancasila et al., 2020), mereka mengungkapkan laporan mereka yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif sangat penting di setiap lini organisasi karena kepemimpinan yang efektif mampu menggerakkan pekerja dan tim sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh dalam mencapai visi maupun misi organisasi.

Seorang pemimpin diharapkan dapat memperkuat hubungan atasan terhadap bawahan yang akan meningkatkan rasa kepercayaan diri dan partisipasi aktif pekerja dalam pengambilan suatu keputusan, mereka akan dapat saling berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan efektif, ini penting dan harus dilakukan oleh setiap pemimpin sehingga mereka akan menikmati aktivitas mereka ditempat kerja

### D. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Uji t dengan t-hitung = 2.225 serta signifikansi 0.028 dengan taraf signifikansi 0,05 didapat t-tabel sebesar 1.984 yang artinya nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel yaitu  $2.225 > 1.984$  yang berarti  $H_3$  diterima. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat diterima, bahwa variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dapat disimpulkan bahwa semakin baik Budaya Organisasi di perusahaan maka Kepuasan kerja karyawan semakin tinggi. Kesimpulan ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Chung & Ahn, 2019; Paramita et al., 2020; Pavlovic et al., 2020), mereka mengungkapkan bahwa budaya organisasi adalah penting mengingat bahwa organisasi apapun perlu membangun dan menguatkan budaya organisasi agar dapat meneruskan nilai-nilai intinya kepada semua yang berkepentingan termasuk karyawan dan memutuskan bahwa ini adalah kepentingan terbaik mereka untuk

beraktivitas secara kolektif dalam menuju tujuan organisasi daripada berdasarkan individu semata. Nilai positif tersebut akan tertanam dalam sikap dan perilaku setiap anggota organisasi, yang pada akhirnya sesuai dengan tingkat kepuasan kerja karyawan.

### E. Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja

Uji t dengan t-hitung = 1.215 serta signifikansi 0.227 dengan taraf signifikansi 0,05 didapat t-tabel sebesar 1.984 yang artinya nilai t-hitung lebih kecil dari t-tabel yaitu  $1.215 < 1.984$  yang berarti  $H_4$  ditolak. Dengan hasil ini maka hipotesis keempat tidak dapat diterima, bahwa variabel motivasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Hasil ini selaras atau sependapat dengan beberapa penelitian yang mengungkapkan bahwa motivasi tidak berpengaruh (Abrori & Hidayati, 2021; Arief, 2020; M. Ikhsan et al., 2019; Poetri et al., 2020). Laporan Abrori menyatakan, bahwasanya manajemen kurang melakukan pendekatan maupun sentuhan yang intensif terhadap karyawan, hal ini menyebabkan pihak manajemen tidak mengetahui secara pasti keadaan karyawan terkait kebutuhan dan keinginan mereka yang tentunya akan berdampak pada kinerja pegawai. Yang pada intinya keadaan karyawan mengalami ketidakpuasan karena kurangnya perhatian maupun sentuhan motivasi untuk membangkitkan gairah atau semangat kerja mereka.

## IV. KESIMPULAN

Diketahui Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Peran seorang pemimpin sangat penting dalam hal meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tidak selamanya harus memenuhi keinginan para karyawan, tetapi lebih bagaimana pemimpin menciptakan, mengelola sampai pada mengembangkan suatu konsep budaya organisasi yang memang diharapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Kita tahu Organisasi sangat membutuhkan kepemimpinan dengan karakter dan manajemen yang kuat untuk efektivitas organisasi yang optimal. Kita membutuhkan pemimpin saat ini dan masa depan untuk menantang perubahan lingkungan yang terjadi, menciptakan visi yang berorientasi masa depan, struktur organisasi yang efisien maupun efektif, mengawasi operasional, mengharap anggota organisasi untuk mempertahankan kinerja dan menginspirasi semua pihak untuk agar mencapai visi sehingga terbentuklah budaya organisasi yang kuat. Pertimbangannya adalah sampai sejauh mana seorang pemimpin harus menciptakan suasana rasa saling percaya, menghormati berbagai ide karyawan, dan menghargai perasaan mereka, tentu saja hal tersebut akan secara tidak langsung memotivasi mereka sehingga akan menimbulkan kepuasan. Diharapkan dalam penelitian lanjutan akan menganalisis kepuasan kerja yang menimbulkan loyalitas anggota organisasi sehingga dapat mencegah keluar masuknya anggota organisasi yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrori, I., & Hidayati, N. (2021). Compensation, Work Discipline and Work Motivation Relationship to Employee Job Satisfaction. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 4(1), 32–39. <https://doi.org/10.30741/adv.v4i1.603>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Arief, M. Y. (2020). Pengaruh Komunikasi, Iklim Organisasi, Motivasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *MEDIA BINA ILMIAH*, 14(10), 3231–3236.
- Baehaki, M. K., & Faisal, A. (2020). Pengaruh Disiplin kerja, pelatihan, dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja karyawan (studi kausal pada perusahaan asuransi PT.A.J Sequislife Jakarta). *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 10(1), 10–22.
- Baquero, A., Delgado, B., Escortell, R., & Sapena, J. (2019). Authentic leadership and job satisfaction: A fuzzy-set qualitative comparative analysis (fsQCA). *Sustainability (Switzerland)*, 11(8), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su11082412>
- Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9, pp. 271–281).
- Chandrawaty, C., & Widodo, W. (2020). The Mediation Mechanism Effect of Self-Efficacy and Achievement Motivation on Job Satisfaction: The Personality Perspective. *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, XII(V), 258–266. <https://doi.org/10.37896/jxat12.05/1426>
- Chung, H. J., & Ahn, S. H. (2019). Relationship between organizational culture and job satisfaction among Korean nurses: A meta-analysis. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 25(3), 157–166. <https://doi.org/10.1111/jkana.2019.25.3.157>
- Daniel, C. O. (2019). Impact of organizational culture on job satisfaction in organisations. *International Journal of Commerce and Management Research*, 5(1), 97–102.
- Farrington, S. M., & Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services*, 32(1), 148–168. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0056>
- Ikhsan, A., Mercu, U., & Jakarta, B. (2016). Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen. *Jurnal Ilmiah Menejemen Dan Bisnis*, 2(1), 17–35.
- Ikhsan, M., Reni, A., & Hakim, W. (2019). Effects of Work Motivation, Competence and Compensation on Agent Performance Through Job Satisfaction: Study at Prudential Life Assurance in Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(1), 60–71.
- Indrayani, & Qarny, A. Al. (2020). Factors affecting work satisfaction and employee performance in automotive industrial chain. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(2), 317–325. <https://doi.org/10.35808/ijeba/464>
- Irvianti, L. S. D., Prabowo, R. J., & Abdel, P. G. (2012). *Pemngaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Surya Raya*. 3(1), 425–435.
- Irwan, A., Najamuddin, M. nur M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.2007>
- Mulia, B., Marbawi, M., & Biby, S. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perta Arun Gas. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 5(2), 43. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i2.3434>
- Musinguzi, C., Namale, L., Rutebemberwa, E., Dahal, A., Nahiry-Ntege, P., & Kekitiinwa, A. (2018). The relationship between leadership style and health worker motivation, job satisfaction and teamwork in Uganda. *Journal of Healthcare Leadership*, 10, 21–32. <https://doi.org/10.2147/JHL.S147885>
- Nur, I., & Widhi, L. (2019). The effect of leadership on job satisfaction, work motivation and performance of employees: Studies in AMIK Yapennas Kendari. *African Journal of Business Management*, 13(14), 465–473. <https://doi.org/10.5897/ajbm2019.8794>
- Nurdiansyah, R., Mariam, S., Ameido, M. A., & Ramli, A. H. (2020). Work Motivation, Job Satisfaction and Employee Performance. *Business and Entrepreneurial Review*, 20(2), 153. <https://doi.org/10.25105/ber.v20i2.8006>
- Obeth, E., & Ramadiana, E. F. (2021). Pengaruh Upah Dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Tenaga Kerja Wanita Di Perkebunan Kelapa Sawit. *Buletin Poltanesa*, 22(1), 7–10. <https://doi.org/10.51967/tanesa.v22i1.467>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8). <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulisty, B. A. (2020). Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Paramita, E., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2020). The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable at PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. *International Journal of Research and Review*

- (*Ijrrjournal.Com*), 7(March), 3.  
[https://www.ijrrjournal.com/IJRR\\_Vol.7\\_Issue.3\\_March2020/IJRR0037.pdf](https://www.ijrrjournal.com/IJRR_Vol.7_Issue.3_March2020/IJRR0037.pdf)
- Pavlovic, N., Ivanis, M., & Crnjar, K. (2020). Organizational Culture and Job Satisfaction among University Professors in the Selected Central and Eastern European Countries. *Studies in Business and Economics*, 15(3), 168–184.  
<https://doi.org/10.2478/sbe-2020-0052>
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698–713.  
<https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Poetri, R. I., Mantikei, B., & Kristiana, T. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor BPPRD Palangka Raya. *Journal of Environment and Management*, 1(3), 179–186.  
<https://doi.org/10.37304/jem.v1i3.2561>
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik (Kedua)*. Rajagrafindo persada.
- Rivaldo, Y. (2021). Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1), 25–30.  
<https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7039>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (L. Paoli (ed.); 15th ed.). Edinburgh Gate Harlow, Pearson.
- Rosalia, P. D., Mintarti, S., & Heksarini, A. (2020). The Effect of Compensation and Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance at SMK Medika Samarinda. *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 5(7), 448–454.  
<https://doi.org/10.36348/sjbms.2020.v05i07.009>
- Silitonga, P., & Budiono, A. (2020). Merumuskan Budaya Organisasi. In R. Indra (Ed.), *Merumuskan Budaya Organisasi* (1st ed.). Yogyakarta, ANDI.
- Soepandji, H. (2009). *Membangun Karakter Pemimpin Militer* (A. Prayitno (ed.); 1st ed.). PT. Gheananta Cahaya Abadi.
- Sujati, Y. G. G. (2018). Kepuasan Kerja : Arti Penting, Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi dan Implikasinya Bagi Organisasi. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 1–60.
- Sulasmi, E. (2020). *Konsep Pendidikan Humanis Dalam Pengelolaan Pendidikan Di Indonesia*. viii + 162.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jeffry (ed.); 8th ed.). Jakarta, Prenamedia Group.
- Suwanto, P., & Juni, D. (2013). Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis, cetakan ketiga. In *Alfabeta. Bandung*. Alfabeta.
- Widagdo, B., & Roz, K. (2020). The Effect of Transformational Leadership Style, Motivation, and Organizational Culture on Organizational Commitments Mediated by Work Satisfaction At Muhammadiyah Malang University. *European Journal of Business and Management*, 12(12), 99–107. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-12-08>
- Yan-Li, S., & Hassan, D. (2018). Leadership behaviour on job satisfaction in Malaysian national secondary schools: Motivation and hygiene satisfaction. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 6(3), 48–67.  
<https://doi.org/10.22452/mojem.vol6no3.3>