

---

## Faktor-Faktor yang Menentukan Kepuasan Kerja Pegawai

**Muhammad Kurniawan\*, Edduar Hendri**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas PGRI Palembang, Indonesia

### Abstract

The purpose of this study is to determine the factors that affect job satisfaction of employees in regionally owned enterprise. Based on the background to the problem, earlier theories and researches, these factors are work environment, organizational culture and work motivation. The study was conducted at the Prodexim Regional Company of South Sulawesi. Used of 70 people as respondents. The analysis technique used is path analysis. The result of the research shows that the work environment and organizational culture has a positive effect on work motivation and job satisfaction, but motivation has no effect on job satisfaction in regionally owned enterprise of Prodexim South Sumatera. Motivation cannot role as mediation variable between work environment and organizational culture toward job satisfaction. Implication of the research that increasing employee satisfaction can be improvement through work environment and organizational culture.

Keywords: Job Satisfaction; Organizational Culture; Work Environment; Work Motivation

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja di perusahaan daerah. Berdasarkan latar belakang masalah, teori dan penelitian terdahulu maka faktor-faktor tersebut adalah lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja. Penelitian dilakukan di Perusahaan Daerah Prodexim Provinsi Sumatera Selatan. Jumlah responden adalah seluruh pegawai sebanyak 70 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Perusahaan Daerah Prodexim Provinsi Sumatera Selatan. Motivasi kerja tidak dapat berperan menjadi variabel mediasi antara variabel lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Implikasi hasil penelitian bahwa kepuasan kerja pegawai di perusahaan daerah dapat ditingkatkan melalui peningkatan lingkungan kerja dan budaya organisasi.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Kepuasan Kerja; Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja

---

Permalink/DOI : <http://dx.doi.org/10.21067/jem.v13i3.2024>

Cara mengutip : Kurniawan, M., & Hendri, E. (2017). Faktor-Faktor yang Menentukan Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 13(3), 145-154.  
doi:<http://dx.doi.org/10.21067/jem.v13i3.2024>

Sejarah Artikel : Artikel diterima : Agustus 2017; direvisi Agustus 2017; diterima Oktober 2017

## Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor penting bagi organisasi baik pemerintah maupun swasta. Hal ini karena keberhasilan organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia sebagai pelaksana pekerjaan. Kualitas sumberdaya manusia di perusahaan daerah perlu ditingkatkan, (Ngadi & Abdurabim, 2009). Peningkatan kualitas sumberdaya manusia harus memperhatikan kepuasan kerja pegawai. Hal ini karena salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja bisnis pada Badan Usaha Milik Daerah adalah peningkatan kepuasan kerja pegawai, (Indarti, 2011).

Jehanzeb, Rasheed, Rasheed, dan Aamir (2012) menyatakan bahwa motivasi merupakan faktor yang sangat kuat untuk mendorong suatu kegiatan dan hasil. Beberapa penelitian terkait kepuasan kerja dan motivasi telah dilakukan dengan hasil bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh motivasi kerja, (Arta & Harsono, 2014; Jehanzeb et al., 2012; Slimane, 2017). Selain ditentukan oleh faktor motivasi, faktor lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (Indrasari, 2017; Soetikno, 2017; Susetyo, Kusmaningtyas, & Tjahjono, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja, sebaliknya penurunan motivasi, lingkungan kerja dan budaya organisasi menyebabkan penurunan kepuasan kerja.

Lingkungan kerja dan budaya organisasi tidak hanya mempengaruhi kepuasan kerja, namun motivasi kerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi

berpengaruh positif terhadap motivasi kerja (Kultsum, 2017; Nugroho, Choerudin, & Winarna, 2016). Namun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Warsito (2008) dan Kamaroellah (2014) menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar variabel masih belum konsisten.

Penelitian ini dibandingkan dengan penelitian sebelumnya, peneliti mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu variabel motivasi sebagai variabel intervening untuk melihat peran motivasi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Adanya variabel mediasi karena adanya fenomena yang diperantarai oleh fenomena lainnya (Urbayatun & Widhiarso, 2012). Variabel kepuasan kerja seharusnya dimediasi oleh motivasi, atau peningkatan dan penurunan lingkungan kerja dan budaya organisasi dapat meningkatkan atau menurunkan motivasi yang selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja. konsep hubungan antar variabel pada penelitian secara langsung telah dibuktikan oleh penelitian-penelitian sebelumnya.

Studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti Perusahaan Daerah Prodexim Sumatera Selatan bahwa terdapat ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja yang belum optimal. Budaya organisasi yang terbentuk di Perusahaan Daerah Prodexim adalah budaya organisasi *top-down approach*. Pendekatan *top-down* menunjukkan bahwa pimpinan Perusahaan

Daerah Prodexim mengharuskan setiap pegawai berperilaku dengan pola tertentu yang sesuai dengan norma dan nilai-nilai organisasi. Misalnya setiap pegawai wajib mematuhi dan menghormati atasannya, berdisiplin dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan kode etik organisasi. Namun demikian hal tersebut tidak direspon dengan baik oleh sebagian pegawai yang ada di Perusahaan Daerah Prodexim karena sebagian pegawai berperilaku tidak disiplin, sulit bekerja sama dan kurang menghormati dengan rekan kerja.

Motivasi pegawai di Perusahaan Daerah Prodexim masih kurang baik. Pegawai sering meninggalkan ruangan saat bekerja dan sikap beberapa pegawai yang kurang bersemangat saat melaksanakan tugas. Hal ini perlu mendapatkan perhatian karena berdampak pada penurunan kinerja pegawai. Selain itu, lingkungan kerja juga belum optimal misalnya terdapat beberapa ruangan belum menggunakan pendingin udara, suara bising dan ruang gerak yang sempit.

Berdasarkan penelitian terdahulu, peneliti ingin mengembangkan model penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja pada Perusahaan Daerah Prodexim (BUMD) Provinsi Sumatera Selatan

### **Pengembangan Hipotesis Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja mengacu pada suasana organisasi di tempat pegawai melakukan pekerjaan, (Hanaysha, 2016).

Bentuk lingkungan kerja adalah ruang, tata letak fisik, kebisingan, peralatan, bahan, dan hubungan rekan kerja, yang memiliki dampak penting dan positif terhadap kualitas kinerja (Tyssen, 2005). Lingkungan kerja terkait dengan kualitas pekerjaan, jika lingkungan kerja kurang baik berdampak pada penurunan kualitas pekerjaan. Lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan menyebabkan pegawai antusias menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik akan memotivasi pegawai, (Nugroho et al., 2016; Prakoso, Endang, & Ruhana, 2014; Renah & Setyadi, 2014) dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, (Indrasari, 2017; Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan, 2017; Soetikno, 2017). Berdasarkan latar belakang teoritis dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian adalah:

H1: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

H2: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

### **Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja**

Karakteristik penting budaya organisasi adalah keteraturan perilaku, norma, nilai dominan, filosofi, peraturan, dan iklim organisasi, (Luthans, 2011). Organisasi terdiri dari individu yang saling berinteraksi. Setiap anggota mempunyai nilai dan keyakinan yang diterapkan dalam kehidupan berorganisasi. Pegawai mempunyai nilai dan keyakinan yang diterapkan ketika bekerja. Pegawai yang mempunyai nilai dan keyakinan yang dijunjung tinggi lebih memotivasi untuk berhasil dan meningkatkan kepuasan kerja,

karena nilai dan keyakinan yang dijunjung tinggi menyebabkan seseorang takut tidak berhasil dalam pekerjaannya.

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi, (Kultsum, 2017; Liliyana, Hermina, & Zain, 2011; Maseko, 2017) dan kepuasan kerja, (Belias, Koustelios, Vairaktarakis, & Sdrolias, 2015; Habib, Aslam, Hussain, Yasmeen, & Ibrahim, 2014; Soetikno, 2017). Berdasarkan latar belakang teoritis dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis pada penelitian ini adalah :

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan pegawai.

### **Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja**

Motivasi kerja merupakan penggerak kegairahan kerja seseorang untuk bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi untuk mencapai kepuasan, (Hasibuan, 2009). Peningkatan motivasi kerja pegawai menyebabkan menyebabkan kepuasan kerja pegawai meningkat, (Diana, Ângela, Ana, & Paula, 2017; Jehanzeb et al., 2012; Nurcahyani & Adnyani 2016).

Berdasarkan latar belakang teoritis dan hasil penelitian terdahulu maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

H5: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

### **Metode**

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengukur data dan

menerapkan beberapa bentuk analisis statistik. Penelitian ini menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Perusahaan Daerah Prodexim (BUMD) Provinsi Sumatera Selatan berjumlah 70 orang dan metode sampling yang digunakan adalah metode sensus dengan jumlah responden sebanyak 70 orang. Penelitian ini menggunakan alat analisis berupa uji validitas dan reliabilitas serta analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Analisis jalur digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dan menguji hipotesis secara sistematis. Penggunaan analisis jalur untuk estimasi pengaruh kausal antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Pada penelitian ini variabel motivasi kerja sebagai variabel intervening yang memediasi lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

### **Hasil**

#### **Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas dari keempat variable memiliki nilai  $r_{hitung}$  masing-masing yaitu lingkungan kerja (0,445 s/d 0,715), budaya organisasi (0,280 s/d 0,751), motivasi (0,291 s/d 0,667) dan kepuasan kerja (0,280 s/d 0,798) karena nilai  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$  (0,235) maka seluruh pertanyaan dari keempat variabel tersebut dinyatakan valid. Uji reliabilitas keempat variable yaitu lingkungan kerja (0,791), budaya organisasi (0,813), motivasi kerja (0,773) dan kepuasan kerja (0,824) mempunyai koefisien Alpha diatas 0,6 sehingga

dapat dikatakan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang handal.

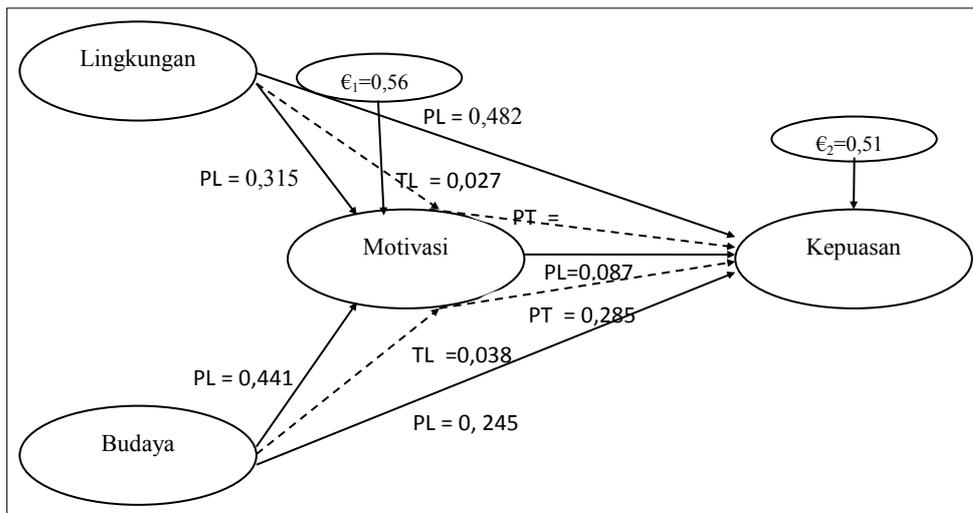
**Uji Analisis Jalur**

Analisis jalur berkaitan dengan studi ketergantungan suatu variabel dependen pada satu atau lebih variabel independen atau intervening dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen atau intervening terhadap variabel dependen. Model *path analysis* digunakan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel eksogen terhadap variabel endogen. Setelah diketahui estimasi

dari koefisien *path analysis*, maka dapat dibangun sebuah *model structural* berdasarkan koefisien path dan juga berdasarkan konstruk model teoritis. Pengaruh lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap Kepuasan kerja melalui motivasi kerja pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, (Gambar 1).

**Pengujian Hipotesis**

Pada tabel 1. diketahui bahwa lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kepuasan, kecuali motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga menegaskan bahwa variabel motivasi tidak



Gambar 1: Koefisien Hasil Analisis Jalur

Tabel 1. Hasil Uji Analisis Jalur dan Pengujian Hipotesis

Struktural	Koefisien Jalur	t <sub>hitung</sub>	t <sub>tabel</sub>	p-value	Kesimpulan
X <sub>1</sub> → Z	0,315	2,891	1,997	0,005	Signifikan
X <sub>2</sub> → Z	0,441	4,041	1,997	0,000	Signifikan
X <sub>1</sub> → Y	0,482	4,362	1,997	0,000	Signifikan
X <sub>2</sub> → Y	0,245	2,111	1,997	0,039	Signifikan
Z → Y	0,087	0,749	1,997	0,456	Tidak Signifikan

Sumber : Data primer diolah 2017

dapat berperan sebagai mediator karena tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

## Pembahasan

### Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hal ini berarti bahwa peningkatan lingkungan kerja di Perusahaan Daerah Prodexim akan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Lingkungan kerja perlu dijaga untuk rapi, teratur dan perlu dijaga selalu bersih setiap hari, (Clark, 2009). Lingkungan kerja yang tidak dijaga kerapian akan mengganggu mood pegawai dalam bekerja sehingga menurunkan motivasi pegawai. Lingkungan kerja dapat berbentuk fisik dan non fisik yang mempengaruhi seseorang di tempat kerja. Motivasi pegawai yang terkait dengan lingkungan kerja adalah motivasi tidak langsung. Motivasi tidak langsung merupakan fasilitas pendukung yang menunjang kinerja pegawai sehingga pegawai mempunyai semangat dalam bekerja, misalnya ruangan kerja yang nyaman dan tenang, penempatan barang yang tepat, dan lain sebagainya sehingga meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, (Arta & Harsono, 2014; Kultsum, 2017; Nugroho et al., 2016).

### Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja

yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi dan pegawai lebih senang dan nyaman dalam bekerja jika fasilitas yang ada dalam keadaan bersih, tidak bising, pertukaran udara yang cukup baik dan peralatan yang memadai serta relative modern sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif perlu diciptakan oleh pimpinan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja tidak hanya fisik namun juga hubungan antar manusia. Chandrasekar (2011) berpendapat bahwa interaksi hubungan antar manusia berperan lebih dominan untuk menciptakan kepuasan kerja. Oleh karena itu perusahaan sebaiknya tidak hanya memperhatikan lingkungan kerja fisik namun juga lingkungan kerja non fisik, sehingga kepuasan kerja pegawai terjamin. Oleh karena itu pada penelitian ini lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, (Alif, 2015; Soetikno, 2017; Susetyo et al., 2014).

### Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

Budaya organisasi terbentuk karena ada interaksi antar anggota organisasi, masing-masing individu mempunyai nilai dan keyakinan sehingga ada upaya untuk saling menyesuaikan. Semakin banyak nilai dan keyakinan diterima anggota organisasi maka budaya organisasi semakin kuat. Penyesuaian antar individu menjadi kesepakatan bersama sehingga menjadi pengendali dan arah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia dalam suatu kegiatan organisasi, (Koesmono, 2005). Bagi pegawai motivasi adalah seberapa kuat pegawai tersebut mempunyai keinginan untuk berhasil menyelesaikan pekerjaannya dan hal ini ditentukan kekuatan budaya organisasi. Menurut

Maseko (2017) bahwa budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Hal ini berarti bahwa jika nilai, norma dan keyakinan yang disepakati bersama kuat maka akan memotivasi masing-masing individu lebih produktif. Sebaliknya, jika budaya organisasi lemah akan menurunkan motivasi anggota organisasi. Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, (Kultsum, 2017; Liliyana et al., 2011)

### **Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja**

Budaya organisasi membantu pegawai memahami fungsi organisasi melalui *sharing* norma, nilai dan peraturan dalam organisasi, (Deshpande & Webster, 1989). *Sharing* norma dan nilai akan meningkatkan pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi. Pemahaman pegawai terhadap budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, (Chang & Lee, 2007). Hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terjadi ketika nilai, norma dan aturan yang ada di organisasi sesuai dengan keinginan dan harapan individu, misalnya seorang pegawai yang mempunyai motivasi prestasi tinggi akan puas berada di organisasi yang mempunyai budaya menghargai prestasi pegawai. Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, (Belias et al., 2015; Indrasari, 2017; Susetyo et al., 2014)

### **Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap

kepuasan kerja. Motivasi merupakan kecenderungan terhadap pola perilaku tertentu yang disebabkan oleh dorongan internal atau eksternal (Prismakova, 2017). Seseorang yang melakukan pekerjaan tentu mempunyai motivasi. Semakin kuat motivasi seseorang bekerja semakin tinggi keinginan orang tersebut menyelesaikan pekerjaan sehingga merasakan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang menunjukkan tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Pada penelitian ini motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. hal ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi di Perusahaan Daerah Prodexim tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja. Teori *hygiene factor* Herzberg menjelaskan bahwa faktor-faktor yang terdiri dari kebijakan perusahaan dan administrasi, supervisi, hubungan interpersonal dengan rekan kerja, hubungan interpersonal dengan atasan, *reward*, keamanan kerja kondisi kerja tidak berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja, namun jika faktor-faktor tersebut tidak ada maka akan menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja, (Robbins & Judge, 2017). Pegawai Perusahaan Daerah Prodexim adalah Badan Usaha Milik Propinsi Sumatera Selatan yang sudah mempunyai *reward* yang sesuai dibanding dengan perusahaan swasta lainnya atau pegawai negeri sipil. Oleh karena itu, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, (Anghelache, 2015; Saleem, Mahmood, & Mahmood, 2010)

### **Simpulan**

Penelitian ini menganalisis hubungan antar variabel yang menentukan kepuasan

kerja. faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ditentukan berdasarkan latar belakang masalah yang ada di perusahaan. Hasil penelitian ini melengkapi penelitian sebelumnya yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor motivasi sebagai variabel mediasi tidak dapat memediasi hubungan antara faktor lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karena faktor motivasi mempunyai hubungan yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Implikasi bagi perusahaan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai perusahaan dapat meningkatkan lingkungan kerja dan budaya kerja pada perusahaan.

### Daftar Pustaka

- Alif, A. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal LPG. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 6(2), 291-309.
- Anghelache, V. (2015). *A Possible Explanatory Model for the Relationship between Teaching Motivation and Job Satisfaction*. Paper presented at the The 6th International Conference Edu World 2014 "Education Facing Contemporary World Issues", Arges, Romania
- Arta, D. N. C., & Harsono. (2014). Pengaruh Kepuasan Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Serta Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Bantul Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Teori & Implementasi*, 5(2), 182-205.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., & Sdrolas, L. (2015). *Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions*. Paper presented at the Proceedings of the 3rd International Conference on Strategic Innovative Marketing, Madrid.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment And Its Impact On Organizational Performance In Public Sector Organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1-19.
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185. doi:10.1108/09696470710727014
- Clark, R. M. (2009). Are we having fun yet? Creating a motivating work environment. *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 43-46. doi:10.1108/00197850910927750
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15. doi:10.2307/1251521
- Diana, D., Ángela, L., Ana, R., & Paula, B. (2017). Working with cancer: motivation and job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 662-686. doi:doi:10.1108/IJOA-12-2016-1096
- Habib, S., Aslam, S., Hussain, A., Yasmeen, S., & Ibrahim, M. (2014). The Impact of Organizational Culture on Job Satisfaction, Employess Commit-

- ment and Turn over Intention. *Advances in Economics and Business*, 2(6), 215-222. doi:10.13189/aeb.2014.020601
- Hanaysha, J. (2016). *Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment*. Paper presented at the 5th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management, Istanbul.
- Hasibuan, M. (2009). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Indarti, S. (2011). Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Bisnis (Studi pada BUMN dan BUMD Propinsi Riau). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(2), 669-685.
- Indrasari, M. (2017). The Effect Of Organizational Culture, Environmental Work, Leadership Style On The Job Satisfaction And Its Impact On The Performance Of Teaching In State Community Academy Bojonegoro. *Sinergi*, 7(2), 58-73.
- Jehanzeb, K., Rasheed, M. F., Rasheed, A., & Aamir, A. (2012). Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21), 272-278.
- Kamaroellah, R. A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja serta Kinerja Pejabat Eselon III dan IV pada Dinas Daerah Kabupaten Pamekasan. *Wacana Equilibrium Jurnal Pemikiran dan Penelitian Ekonomi*, 2(2), 1-10.
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Pegawai Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(2), 171-188.
- Kultsum, U. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Trasti Global Konverta. *Journal of Business Studies*, 2(2), 121-132.
- Liliyana, Hermina, U. N., & Zain, D. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, Komitmen, dan Kinerja Pegawai di SMAN 9 Pontianak. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(2), 491-499.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence Based Approach* (Twelfth Edition ed.). New York: McGraw-Hill.
- Maseko, T. S. B. (2017). Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 7(1), 1-5.
- Ngadi, & Abdurabim, A. Y. (2009). Perspektif Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Badan Usaha Milik Daerah. *Jurnal Kependudukan Indonesia*, 70(9), 79-86.
- Nugroho, S. H. B., Choerudin, A., & Winarna. (2016). Pengaruh Budaya Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui Motivasi dan Komitmen Organisasi (Studi di Komisi Pemilihan Umum Kabupaten Karanganyar). *KELOLA – Journal of Business and Management*, 3(1), 24-33.
- Nurchayani, N. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2016). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(1), 500 - 532.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication to-

- wards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358. doi:10.1108/ijlma-10-2016-0085
- Prakoso, R. D., Endang, & Ruhana, S. A. I. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai PT. Axa Financial Indonesia Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 14(2), 1-10.
- Prysmakova, P. (2017). Job Satisfaction and Motivation in Nonprofit Organizations. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp. 1-8).
- Renah, A., & Setyadi, D. (2014). The Influence of Organizational Culture, Working Environment and Educational Training on Motivation and Performance of Government Employees at West Kutai Regency East Kalimantan. *European Journal of Business and Management*, 6(30), 182-191.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (Seventeenth Edition ed.). England: Pearson Education Limited.
- Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *Asif Mahmood*, 5(11), 213-222.
- Slimane, N. S. B. (2017). Motivation and Job Satisfaction of Pharmacists in Four Hospitals in Saudi Arabia. *Journal of Health Management*, 19(1), 39-72. doi:10.1177/0972063416682559
- Soetikno, Y. J. (2017). The Influence Of Work Environment And Organizational Culture On Work Satisfaction And Lecturers Performance At The Schools Of Management Information And Computer In Sulawesi. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 6(4), 132-136.
- Susetyo, W. E., Kusmaningtyas, A., & Tjahjono, H. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pada PT. Bank Muamalat Indonesia Divisi Konsumer Area Cabang Surabaya. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1(1), 83 - 93.
- Tyssen, T. G. (2005). *Buku Petunjuk bagi Manajer Pemula* (A. H. Pudjaatmaka, Trans.). Jakarta: Arcan.
- Urbayatun, S., & Widhiarso, W. (2012). Variabel Mediator dan Moderator dalam Penelitian Psikologi Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Psikologi*, 13(2), 180 – 188.
- Warsito, B. (2008). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior, Motivasi dan Kinerja (Survey pada Pegawai Hotel Berbintang di Kota Malang dan Batu). *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 4(2), 83-96.