

**PENGARUH *WORK MOTIVATION* TERHADAP *JOB SATISFACTION* MELALUI
ORGANIZATIONAL CULTURE
(Studi Literatur)**

Moch. Geri William

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya; moch.william16080574052@mhs.unesa.ac.id

ABSTRACT

This literature study aims to determine the effect of work motivation on job satisfaction through organizational culture. The literature study is based on 20 international journals and data is collected using search engine methods. The results show that the work motivation system has a positive effect on job satisfaction through organizational culture and organizational culture plays an important role in supporting this influence.

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

ABSTRAK

Studi literatur ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja melalui budaya organisasi. Studi literatur didasarkan pada 20 jurnal internasional dan data dikumpulkan dengan menggunakan metode mesin pencari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem motivasi kerja memiliki efek positif pada kepuasan kerja melalui budaya organisasi dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam mendukung pengaruh ini.

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

PENDAHULUAN

Eksistensi sumber daya manusia adalah satu hal yang terpenting bagi sebuah perusahaan, baik itu perusahaan yang baru merintis atau perusahaan yang sudah punya nama. Sumber daya manusia di perusahaan dapat saling terkait dengan setiap segmen perusahaan lalu setiap segmen tersebut terdapat peran yang sangat berpengaruh untuk kelangsungan hidup perusahaan. Kemajuan di perusahaan terwujud jika memiliki SDM yang baik, berkualitas. Jika perusahaan mempunyai aset SDM bagus dan mempunyai kreatifitas, inovasi maka tujuan yang sudah ditetapkan perusahaan dapat meningkatkan keberhasilan perusahaan (Mózo, 2017).

Di era revolusi industri 4.0 seperti sekarang ini Sumber Daya Manusia merupakan salah satu hal yang berharga di organisasi atau perusahaan. Ketika organisasi atau perusahaan dapat membuat tantangan yang ada saat ini menjadi suatu hal yang baru dan unik maka perusahaan tersebut bisa berubah menjadi produktif, inovatif serta adaptif di setiap tantangan yang ada disetiap generasi. Ketika sudah masuk revolusi industri 4.0 (Hendriyaldi, 2019), perusahaan dituntut untuk selalu berinovasi agar terus berkembang dan mampu bersaing dalam persaingan industri yang ketat saat ini. Satu hal yang penting dari organisasi atau perusahaan yang seharusnya dikembangkan adalah SDM. Persaingan yang ada pada era revolusi 4.0 saat ini harus dihadapi dengan kreatifitas, inovasi dan kecepatan untuk membangun sumber daya manusia inovatif, cepat dan unggul.

Pengembangan SDM perusahaan merupakan hal yang tidak bisa di abaikan dan terus dilakukan oleh perusahaan untuk dapat membentuk karakteristik karyawan yang berkualitas dengan memiliki kreatifitas, inovasi, dan kecepatan. Salah satu hal dibutuhkan oleh karyawan adalah motivasi dengan adanya motivasi karyawan menjadi pemacu untuk setiap karyawan agar bergerak melakukan hal yang positif. Karyawan cenderung tidak bekerja dengan lebih optimal jika tidak memiliki motivasi yang lebih yang mendasari setiap karyawan agar bekerja dengan lebih optimal. (Kanfer, 2014) mengidentifikasi motivasi merupakan suatu alur yang menjabarkan arah, intensitas dan keuletan setiap karyawan untuk memperoleh tujuannya. Penjabaran di atas menjelaskan motivasi sebagai hal sangat penting dan dapat menggerakkan seseorang atau individu bergerak secara optimal untuk tercapainya tujuan yang diinginkan. Tidak hanya dari adanya motivasi, perusahaan juga perlu memperhatikan faktor *job satisfaction* karyawan, *job satisfaction* intinya adalah salah satu faktor mendasari karyawan, dan tiap karyawan mempunyai kualitas *job satisfaction* berbeda-beda selaras dengan tujuan dan penilaian yang dianutnya. (Kanfer, 2014) ketika banyak aspek yang dikerjakan di pekerjaan yang selaras dengan tujuan dan penilaian setiap karyawan, diharapkan timbul kepuasan kerja yang positif yang diperoleh karyawan. (Mózo, 2017) menyimpulkan kepuasan kerja merupakan salah satu bagian dari motivasi proses. Inti dari motivasi yaitu adanya kekuatan motif dalam bentuk energi. Motivasi memengaruhi kepuasan kerja karyawan, ketika tujuan karyawan dipilih, selanjutnya diberikan motivasi seperti ditambahkan nilai kompensasi (gaji atau upah) selaras dengan kinerja karyawan diperusahaan, masa bakti dan pengabdian diharapkan karyawan merasa adil dan terpuaskan atas pekerjaan yang sudah dilakukan di perusahaan.

Efektivitas dan keberhasilan perusahaan juga sangat tergantung pada kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, manajer perlu secara khusus memperhatikan faktor ini. Kepuasan kerja dapat diukur dengan respons emosional karyawan yang positif terhadap dirinya lalu pekerjaan yang dilakukan secara mandiri atau ketika menjadi bagian kelompok perusahaan. (Bagus et al., 2016) mendapati faktor kepuasan kerja karyawan memberikan dampak yang cukup positif yang signifikan di perusahaan tempat karyawan bekerja. Menurut (Hardiansyah et al., 2019) saat setiap individu mencapai tujuan dari pekerjaan yang dilakukan, maka mereka cenderung berkomitmen tinggi untuk perusahaan karyawan tersebut dan juga untuk kolega mereka. Salah satu hal penting memengaruhi antara kepuasan kerja – komitmen organisasi yaitu budaya organisasi (Bagus et al., 2016). (Taurisa & Ratnawati, 2012) mengemukakan bahwa ada variabel intervening seperti budaya organisasi yang menjelaskan hubungan ini. Namun, budaya organisasi selalu berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya dalam menentukan tingkat kepuasan kerja. (Saha & Kumar, 2018) penelitiannya menemukan fakta bahwa komitmen afektif pada kepuasan kerja karyawan yang dimoderasi oleh budaya organisasi dapat membuat karyawan lebih inovatif.

Penelitian (Muhammad Arifin, 2015) menunjukkan tentang pentingnya culture organizational untuk perjuangan memengaruhi *work motivation* dan penerapannya untuk Rumah Sakit Yakssi, Indonesia. (Tannady & Sitorus, 2017) mendapati hasil budaya organisasi, kompensasi, serta kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang cukup signifikan untuk memberi dorongan motivasi lebih anggota di Jakarta Utara secara simultan dan parsial. Namun berbeda dengan (Körner et al., 2015) menyimpulkan tingkat persaingan dan culture organizational ada pengaruh positif tetapi tidak signifikan untuk *job satisfaction* pengajar. (Widiatwika, 2018) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, kemandirian, keadilan, motivasi kerja, budaya organisasi dan kebaikan tata kelola perusahaan menuju kinerja keuangan sehat perusahaan. Hasil penelitian (Al-Musadiq et al., 2018) menyatakan adanya pengaruh langsung yang cukup positif antara motivasi kerja ke budaya organisasi.

KAJIAN PUSTAKA

Work Motivation

Menurut (Taurisa & Ratnawati, 2012) *Work motivation* merupakan semangat yang timbul dan dapat memicu seorang karyawan untuk terlibat dalam suatu kegiatan yang mengarah ke tujuan karyawan. Untuk itu dengan adanya motivasi diharapkan untuk memperoleh kesuksesan dalam mencapai target dan tujuan ketika ada kerja yang dibebankan dan harus dikerjakan sebaik-baiknya, dan tercapainya efektivitas kinerja pekerja dapat terpenuhi. Lalu untuk sasaran atau target itu dapat membuat karyawan lebih termotivasi untuk menyelesaikan tujuannya tepat waktu.

Work motivation didefinisikan oleh (Sohail et al., 2015) sebagai suatu proses lalu diarahkan dan mempertahankan kinerja yang baik. Motivasi dapat memberi dorongan terhadap karyawan untuk lebih terpacu melakukan pekerjaan lebih agar tercapainya tugas khusus dan tujuan yang telah diberikan. Keberhasilan atau kesuksesan karyawan dalam menjalankan perintah kerja dapat memicu karyawan lainnya untuk perintah kerja sehingga memperoleh perintah kerja tambahan untuk karyawan sehingga komitmen karyawan untuk bekerja lebih baik. Penjelasan di atas dapat mendefinisikan motivasi sebagai motor penggerak karyawan untuk melakukan suatu kegiatan demi kenyamanan dan kepuasan dalam aktivitas.

Menurut (Ashari et al., 2014) *Work motivation* didefinisikan sebagai pemicu untuk melakukan segalanya dengan cara yang lebih baik dari yang lain untuk mencapai tujuan. Motivasi juga digambarkan sebagai konsep untuk menggerakkan atau memacu karyawan agar timbul keinginan dan kemauannya melakukan sesuatu sehingga memperoleh hasil atau mencapai tujuan karyawan.

Indikator *work motivation* menurut (Ruíz, 2015) memiliki indikator-indikator yang dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Upah atau gaji sesuai, ditinjau dari upah yang sesuai dengan kinerja dan nilainya selaras standar mutu pemerintah.
2. Bonus yang sesuai, ditinjau dari diberikannya insentif yang terukur sesuai prestasi kerja, rangsangan kerja.
3. Mempertahankan harga diri, dapat ditinjau dari situasi lingkungan kerja yang baik, mempunyai hak yang sama, lalu adanya peningkatan jabatan yang adil
4. Memenuhi kebutuhan rohani, diukur dengan kebebasan menjalankan sariat agama, penyelenggaraan ibadah, dan menghormati kepercayaan orang.
5. Absensi yang terpenuhi, ditinjau dari kerjasama, saling menguatkan bersama, siap bertanggung jawab.
6. Karyawan memperoleh tempat kerja yang selaras dengan kemampuan, ditinjau dari seleksi yang sesuai prosedur, tes kemampuan, ditinjau dari pengalaman, pendidikan, menugaskan selaras dengan yang bisa dikerjakan.
7. Terjaminnya hidup di hari tua, ditinjau dari jaminan setelah pensiun, pembayaran subsidi hari tua , atau dibangunkan rumah.
8. Lingkungan kerja, ditinjau lingkungan kerja tidak kotor, tidak adanya polusi, alat kerja yang memadai.
9. Diberikan peran untuk maju, ditinjau dengan diadakan diklat rutin, inovasi yang diberi dana lebih.
10. Menciptakan tempat kerja yang bersaing, ditinjau dari kualitas kerja, produktivitas, kreatifitas, inovasi yang bersaing baik antara individu atau kelompok kerja.

Menurut (Sohail et al., 2014) motivasi kerja bisa diperbaiki berdasarkan hasil lampiran, tugas lalu imbalan saat menyelesaikan tugas di perusahaan. Apabila pekerja bekerja bersaing secara sehat selanjutnya melakukan pekerjaan dilaksanakannya baik dan efektif selanjutnya karyawan memanfaatkan setiap pengetahuan yang karyawan miliki sebagai modal apabila ada tugas yang lebih besar. Banyak karyawan yang suka menjalin hubungan dan perlu relasi semakin banyak ke otoritas yang lebih tinggi. Itu akan membuat mereka merasa bahwa mereka diamati dan termotivasi. Berhasilnya motivasi kerja dari dalam dan luar perusahaan dapat membuat para pekerja semakin bersemangat untuk tugas yang diberikan oleh perusahaan. Motivasi kerja dapat mendasari terciptanya kepuasan kerja ketika para pekerja sangat semangat saat bekerja dengan semangat tersebut dapat menciptakan rasa kepuasan kerja dengan sendirinya. Saat karyawan bersemangat dan berkomitmen maka memberi pengaruh terhadap tingkat pekerjaan karyawan yang akhirnya tujuan penting perusahaan tercapai.

Menurut (Ashari et al., 2014) terdapat jenis motivasi diantaranya:

1. *Motivation* positif, pimpinan menambah gaji atau bonus terhadap karyawan sebanding dengan prestasi baik diperusahaan. Diharapkan adanya bonus dari perusahaan dapat membuat persaingan positif terhadap karyawan yang lain.

2. *Motivation* negatif, pimpinan memberi teguran atau sanksi terhadap karyawan yang selama waktu ditentukan kurang dalam bekerja. Diharapkan adanya teguran ini karyawan dapat meningkatkan kinerjanya untuk perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat ditarik kesimpulan untuk *motivation* adalah adanya keinginan yang mendasari setiap individu baik dari keinginan diri sendiri atau dorongan dari pihak luar untuk alasan setiap individu melakukan suatu hal. *Motivation* menjadi salah satu faktor yang penting karena dengan adanya motivasi dapat menjadi hal mendukung, menyebabkan, dan menyalurkan setiap individu ketika menjalankan pekerjaan yang diharapkan menghasilkan prestasi.

Job satisfaction

Menurut (Muliana et al., 2015) *Job satisfaction* didefinisikan sebagai tiap-tiap orang yang ketika bekerja merasa mendapatkan rasa puas terhadap pekerjaan yang selama ini dijalani. Intinya kepuasan kerja adalah suatu hal yang sifatnya tiap orang, tingkat kepuasan kerja yang di dapat berbeda, lalu bisa berdasarkan nilai-nilai yang dianut dan tiap orang nilai yang dianut juga berbeda.

Menurut (Saufa, 2017) kepuasan kerja merupakan sifat mendasar yang umum untuk pekerjaan karyawan untuk acuan perbedaan dari imbalan atau gaji yang diterima dengan tingginya intensitas pekerjaan yang dijalankannya seimbang. Penelitian (Hendriyaldi, 2019) acuan kepuasan kerja yang mendasar adalah dari fakta yang ada dan dijalani yang selanjutnya diterima untuk acuan tenaga yang telah diberikan dan kompensasi usaha.

Menurut (Auliani, 2017) Kepuasan Kerja adalah tingkah laku (positif) seorang pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan, lalu muncul sesuai nilai yang dianut terhadap lingkungan kerja. Nilai yang dianut tersebut dapat berpengaruh ke salah satu pekerjaan yang dilakukan karyawan, penilaian itu didasari untuk saling menghormati atau menghargai ketika tercapainya nilai yang penting di dalam pekerjaan. Ketika para pekerja merasa puas maka mereka akan merasa menyukai lingkungan kerjanya daripada tidak menyukai lingkungan kerjanya.

Penelitian (Goyena & Fallis, 2019) menjelaskan apa saja yang dapat memberi pengaruh kepuasan kerja diantaranya:

1. Memberi ruang bagi masa depan. Diharapkan terdapat ruang atau kesempatan mendapatkan tingkat yang lebih tinggi untuk kemampuan, pengalaman saat melakukan pekerjaan.
2. Rasa aman bekerja. Rasa aman saat bekerja selalu berkaitan dengan kepuasan kerja, dari pekerja wanita sampai pria. Rasa kenyamanan saat bekerja dapat memengaruhi tingkat kinerja karyawan.
3. Upah. Upah di kebanyakan kasus cenderung lebih tidak membuat puas karyawan lalu hanya sedikit karyawan yang puas dengan upah yang didapatnya.
4. Sistem manajemen kinerja. Kinerja manajemen yang bagus yaitu dapat membuat kondisi dan situasi kinerja yang relative stabil cenderung meningkat, yang selanjutnya dapat membuat pekerja merasa bekerja dengan baik.
5. Kondisi Lingkungan kantor. Yang mencakup ini adalah kebersihan kantor, penyinaran, tempat istirahat, ventilasi udara, parkir kendaraan.
6. Orang yang mengawasi (Supervisor). Sebagian pekerja, menilai orang yang mengawasi mereka saat bekerja sebagai sosok pembimbing dilapangan dan atasan mereka. Supervisor dengan kinerja yang tidak baik dapat membuat turnover, absensi.

Menurut (Mózo, 2017) terdapat beberapa indikator dapat memengaruhi *job satisfaction* karyawan:

1. Tantang kerja yang berbeda

Para pekerja lebih menyukai pekerjaan yang dapat membuat karyawan berkembang dalam segi keterampilan, kemampuan selanjutnya diberikan tugas yang beragam, diberi kebebasan berinovasi, adanya umpan balik yang positif.

2. Situasi kerja yang baik

Para pekerja cenderung lebih menyukai situasi kerja disekitar dengan keadaan aman, tidak merepotkan dan membahayakan. Selanjutnya mayoritas para pekerja cenderung menyukai tempat bekerja dekat dari rumah, didukung alat kerja modern, lingkungan kerja aktif.

3. Upah atau gaji yang sesuai

Sebagian besar karyawan menginginkan struktur gaji dan kebijakan promosi jabatan dengan adil sesuai kinerja selama waktu yang ditentukan lalu sejalan dengan pengharapan karyawan. Apabila gaji terlihat sebagai

sesuatu yang merata dan mempersepsikan promosi yang dilakukan dengan adil, maka sebagian besar karyawan akan menerima hasil tersebut.

4. Kecocokan kemampuan dengan pekerjaan

Penjelasan “kecocokan kemampuan dengan pekerjaan” menurut Holland ketika kepribadian karyawan merasa ada kecocokan dengan tingkat okupasi maka karyawan secara individu akan merasa lebih terpuaskan.

5. Sesama karyawan kompak

Mayoritas pemikiran karyawan, selain tugas utama yaitu bekerja tapi interaksi antar sesama karyawan juga penting. Apabila sesama karyawan memiliki rasa kekompakan, semangat dan saling mendukung dalam menjalankan tugas, maka besar kemungkinan karyawan akan merasakan kepuasan kerja.

Menurut (Muliana et al., 2015) terdapat dampak yang ditimbulkan kepuasan kerja diantaranya yaitu:

1. Hasil kerja

Beberapa ilmuwan mengemukakan terdapat temuan antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja yang dapat mempengaruhi hasil kerja karyawan. Produktivitas kerja karyawan yang baik juga menghasilkan karyawan memperoleh kepuasan kerja. Yang selanjutnya ditinjau langsung kinerjanya oleh pimpinan jika melakukan tugas kerja secara sempurna, maka pimpinan perusahaan akan memberi bonus terhadap karyawan yang produktif.

2. *Organizational Citizenship Behavior*

Setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dan biasanya digambarkan dengan selain menjalankan tugas dari perusahaan tetapi juga membantu teman kerja yang membutuhkan bantuan saat tugas kerja.

3. Sifat kemangkiran

Sifat kemangkiran atau ketidakhadiran, berpindah tempat kerja merupakan salah satu sifat/perilaku karyawan yang tidak puas akan tempat kerja yang sekarang. Beberapa teori menyimpulkan untuk karyawan ketika tidak puas dengan tempat kerjanya cenderung melakukan yang sifatnya permanen dengan keluar atau berhenti kerja di perusahaan.

4. *Burnout*

Burnout merupakan keadaan psikologis keadaan apa yang dirasakan ketika saat bekerja. Salah satunya burnout dapat menimbulkan reaksi emosional ketika bekerja selama kurun waktu tertentu, karyawan yang mengalami burnout cenderung memiliki motivasi yang rendah, rasa kelelahan.

5. Kesehatan fisik dan mental

Beberapa teori atau fakta menemukan adanya keterkaitan mental dan fisik terhadap kepuasan kerja. Terdapat penelitian yang menyatakan terdapat acuan untuk kepuasan kerja salah satunya memiliki pengaruh terhadap rentang kehidupan atau panjang umur.

6. Rasa puas

Terdapat hal yang saling berhubungan antara tingkat pekerjaan, kegiatan di luar pekerjaan maka dari itu penting untuk pimpinan perusahaan memperhatikan reaksi karyawan saat bekerja. Karena rasa kepuasan saling berkaitan dengan pekerjaan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan.

Dari beberapa teori dan penelitian di atas adanya kesimpulan bahwa *job satisfaction* merupakan perilaku yang di dalamnya terdapat motivasi positif diantara tiap karyawan terhadap pekerjaan yang saat ini dijalankan yang dinilai karyawan menguntungkan dan mendukung kesejahteraan masa depan karyawan.

Organizational culture

Menurut (Ristiyani, 2016) *Organizational culture* adalah norma, suatu nilai yang telah diikuti oleh individu atau suatu kelompok lalu norma dan nilai tersebut di aplikasikan organisasi sesuai lingkungan tempat organisasi menjalankan tugasnya. Sedangkan penelitian (Goyena & Fallis, 2019) *organizational culture* merupakan sebuah tatanan pendapat, yang acuannya telah dipilih anggota organisasi selanjutnya dapat dijadikan acuan saat berhadapan dengan lingkungan yang beragam atau berbeda. Menurut (Yusuf, 2017) *organizational culture* merupakan kebiasaan secara terus menerus diterapkan lalu kebiasaan itu terbentuk awalnya dari usulan-usulan budaya individu yang selanjutnya dikembangkan dan diterapkan di organisasi. Menurut (Fathimatuzzahro, 2015) *organizational culture* adalah kumpulan dari suatu nilai, kebiasaan, perilaku, keyakinan, sikap yang dapat memudahkan anggota dari organisasi untuk memahami apa saja prinsip yang diterapkan di organisasi lalu apa saja yang dianggap penting. (Goyena & Fallis, 2019) *organizational culture* adalah struktur penilaian bisa juga diartikan sebagai sesuatu yang berharga selanjutnya budaya organisasi juga diartikan sebagai kepercayaan yang

dipercaya dan dilakukan karyawan secara kelompok organisasi dengan menyesuaikan struktur organisasi, pengawasan yang hasilnya membentuk norma perilaku.

Menurut Menurut (Goyena & Fallis, 2019) terdapat fungsi dari *Organizational culture* diantaranya yaitu:

1. Budaya perusahaan sangat menentukan etika kerja. Salah satunya perusahaan memberi bonus kepada karyawan yang tidak pernah terlambat sampai setahun penuh hari kerja. Dari budaya inilah, muncul sikap dan perilaku disiplin.

2. Budaya organisasi selalu bergerak berkembang. Terciptanya pengecekan dan perbaikan untuk visi, misi, struktur dengan ini budaya organisasi mendorong terciptanya pengembangan bisnis yang jelas.

3. Budaya organisasi selalu berinovasi terhadap jasa atau barang yang dihasilkan. Dengan adanya niat untuk maju selanjutnya harus menjaga kualitas barang atau jasa yang berkualitas.

4. Budaya organisasi mendorong munculnya sifat inovatif, kreatifitas.

5. Budaya organisasi memberi semangat lebih karyawan untuk hasil kerja tinggi. Ketika karyawan menyadari bahwa ada tugas, tanggung jawab yang harus dijaga untuk organisasi selanjutnya dengan sendirinya moral, etika akan terjamin. Sejalan dengan itu perkembangan, jalannya organisasi menjadi tantangan seluruh anggota organisasi.

Penelitian (Sari, 2013) terdapat empat fungsi *Organizational culture* diantaranya:

1. Memberitahu asal usul organisasi untuk karyawan baru

2. Mempermudah sifat tanggung jawab secara kolektif

3. Promosi dilakukan secara sosial dan adil

4. Menciptakan perilaku aktif membantu organisasi selanjutnya merasakan keberadaannya

Menurut (Goyena & Fallis, 2019) terdapat 10 karaktersitik dari *Organizational culture* diantaranya yaitu:

1. Kreatifitas karyawan, kebebasan, kemandirian, level tanggung jawab oleh karyawan.

2. Adanya keringanan risiko, inovasi, level resiko yang diambil dan tingkat keberanian karyawan.

3. Perintah, apa yang bisa dilakukan organisasi untuk membuat kreatifitas untuk tujuan peningkatan kinerja karyawan.

4. Keterampilan organisasi saat ada tugas dengan mengkomando seluruh anggota organisasi untuk bergerak menjadi satu.

5. Dorongan manajemen, keterampilan anggota organisasi ketika berkomunikasi, pengarahan, dorongan motivasi untuk bawahan.

6. Pengendalian, sekuat apa aturan, pengarahan, atasan mengawasi kinerja karyawan.

7. Ciri khas, sekuat apa harga diri sebagai anggota organisasi dari diri karyawan.

8. Sistem saling menguntungkan, seberapa besar hitungan saling menguntungkan yang berdasarkan kinerja karyawan.

9. Saling menghargai perbedaan pendapat, diberikan ruang untuk para pekerja mengeluarkan ide atau pendapat di forum organisasi.

10. Sistem komunikasi, sejauh mana pengaruh system komunikasi yang diterapkan di perusahaan untuk formal .

Menurut (Purba, 2011) terdapat indikator-indikator dari *organizational culture* diantaranya yaitu :

1. Adanya kebebasan berinovasi, berkreasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Terdapat kebijakan dari organisasi untuk pekerjaan atau tugas yang beresiko.

3. Tujuan organisasi yang jelas untuk kedepannya yang mencakup harapan, prestasi.

4. Strategi organisasi untuk menciptakan koordinasi yang baik di setiap lini organisasi.

5. Pimpinan mendukung komunikasi yang baik dengan bawahan/karyawan.

6. Sikap karyawan yang berkomitmen dan siap bekerja optimal.

Kesimpulan dari pembahasan ini, *organizational culture* merupakan perekat social untuk menyatukan prinsip seluruh anggota organisasi agar tercapainya tujuan yang dapat berupa nilai-nilai atau ketentuan-ketentuan yang harus ditaati dan diterapkan. Hal ini juga termasuk sebagai pemantau atas perilaku dan kinerja anggota organisasi.

METODE

Artikel ini adalah studi literatur dengan jenis data yang digunakan yakni data sekunder yang di mana data diperoleh dari literatur pada jurnal-jurnal, *digital library*, internet dengan menggunakan *search engine* atau mesin pencari data. Jumlah jurnal yang dianalisis sebanyak 20 jurnal. Penelusuran yang dilakukan hanya terkait dengan informasi yang membahas sesuai dengan tujuan penulisan ini yakni peran *work motivation* terhadap *job satisfaction* dan bagaimana pula peran *organizational culture* diantara hubungan tersebut yang dianalisis secara kualitatif. Berikut adalah jurnal-jurnal penelitian terdahulu yang penulis gunakan sebagai sumber data, antara lain:

1. Penelitian Maryam Al-Sada, Bader Al-Esmael, Mohd.Nishat Faisal *et al.*, Tahun 2017, berjudul *Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar*, yang diterbitkan dalam *EuroMed Journal of Business*. Menggunakan metode penelitian Analisis Regresi. Populasi dipilih dari dengan jumlah sampel 364 karyawan di sektor pendidikan di Indonesia-Qatar.
2. Penelitian (Al-Musadieq *et al.*, 2018) berjudul *The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance*, yang diterbitkan dalam *Journal of Management Development*. Menggunakan metode penelitian PLS. Populasi dipilih dari sampel dari satu populasi PT. Yodya Karya (Persero) di tingkat pusat dan cabang-cabang tersebar 11 cabang
3. Penelitian (Pawirosumarto, 2016) berjudul *The effect of work environment, leadership style, and organizational culture to wards job satisfaction and its implication to wards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia*, yang diterbitkan dalam *International Journal of Law and Management*. Menggunakan metode penelitian WarpPLS 3.0. Populasi dipilih dari seluruh 642 karyawan Parador Hotel dan Resor, Indonesia.
4. Penelitian Bayan M. Al-Abdullat, Amr Dababneh *et al.*, Tahun 2018, berjudul *The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector*, yang diterbitkan dalam *Benchmarking: An International Journal*. Menggunakan metode penelitian SPSS. Populasi dipilih dari Bank lokal Yordania didistribusikan 150 kuesioner
5. Penelitian (Wang *et al.*, 2017) *et al.*, Tahun 2016, berjudul *The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers*, yang diterbitkan melalui *VINE*. Menggunakan metode penelitian PLS. Populasi dipilih dari sebanyak 20 anggota dari sepuluh perusahaan yang beroperasi di bidang farmasi industri.
6. Penelitian (Wang *et al.*, 2017) *Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction*, yang diterbitkan melalui *International Journal of Public Sector Management*. Menggunakan metode penelitian SPSS. Populasi dipilih dari dari 1.200 survei kuesioner dibagikan, 780 (yaitu 65 persen) kuesioner diisi diterima.
7. Penelitian Jumaria Sirait *et al.*, Tahun 2016, berjudul *The Effect of Interpersonal Communication, School Organizational culture, Job satisfaction and Work motivation to Organizational Commitment of the State Primary School Principals in North Tapanuli District*, yang diterbitkan melalui *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)*. Menggunakan metode penelitian PLS. Populasi dipilih dari semua Kepala Sekolah Dasar Negeri di Tapanuli Utara 2015 yang berjumlah sebanyak 376 orang.
8. Penelitian Nebojša Janičević, Gordana Nikčević, Vladimir Vasić *et al.*, Tahun 2015, berjudul *THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON JOB SATISFACTION*, yang diterbitkan melalui *Faculty of Economics, University of Belgrade, Serbia*. Menggunakan metode penelitian SPSS. Populasi dipilih sampel dari 324 karyawan dari 16 perusahaan di Montenegro
9. Penelitian H. Muhammad Arifi, Tahun 2015, berjudul *The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job satisfaction and Performance*, yang diterbitkan melalui *International Education Studies*. Menggunakan metode penelitian SEM&AMOS. Populasi dipilih dari pada 117 responden dari 346 guru dengan menggunakan kuesioner.
10. Penelitian Mirjam Körner, Markus A. Wirtz, Jürgen Bengel dan Anja S. Göritz *et al.*, Tahun 2015, berjudul *Relationship of organizational culture team work and job satisfaction in interprofessional team*, yang diterbitkan melalui *Körner et al. BMC Health Services Research*. Menggunakan metode penelitian Perangkat lunak AMOS versi 20.0. Populasi terdiri dari survei terhadap 272 karyawan dilakukan dalam lima belas rehabilitasi klinik dengan bidang indikasi berbeda di Jerman.
11. Penelitian Constantine Kontoghiorghes *et al.*, Tahun 2015, berjudul *Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment*, yang diterbitkan melalui *The International Journal of Human Resource Management*. Menggunakan metode penelitian PLS. Populasi terdiri dari Sampel penelitian ini terdiri dari 897 karyawan.
12. Penelitian Fatwa Tentama, Dessy Pranungsari *et al.*, Tahun 2016, yang berjudul *The Roles of Teachers' Work motivation and Teachers' Job satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools*, yang diterbitkan melalui *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*. Menggunakan

- metode penelitian SPSS 17.0. Populasi terdiri dari Subjek penelitian ini adalah 30 guru di Sekolah Luar Biasa 1 Bantul Yogyakarta.
13. Penelitian Shilpi Saha dan Saraf Pavan Kumar *et al.*, Tahun 2017, yang berjudul *Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction*, yang diterbitkan melalui *International Journal of Public Sector Management*. Menggunakan metode penelitian SPSS. Populasi terdiri dari 712 karyawan yang bekerja di sembilan perusahaan di Indonesia.
 14. Penelitian Putu Han Widiatmika, Gede Sri Darma *et al.*, Tahun 2018, yang berjudul *Good Corporate Governance, Job Motivation, Organization Culture Which Impact Company Financial Performance*, yang diterbitkan melalui *International Journal of Public Sector Management*. Menggunakan metode penelitian SPSS. Populasi terdiri dari Total populasi dalam penelitian ini adalah 52 BPR berlokasi di Kabupaten Bandung.
 15. Penelitian Siswoyo Haryono, dan Yasir Arafat *et al.*, Tahun 2015, yang berjudul *Effects of Organizational culture and Work motivation on Job Performance Among the Private Universities' Full-time Faculties in South Sumatera Province*, yang diterbitkan melalui *Master of Management Program, Post Graduate School*. Menggunakan metode penelitian SEM. Populasi penelitian dari Total responden dalam penelitian ini adalah 245 yang dipilih membentuk 1.996 fakultas dari semua universitas swasta di Provinsi Sumatera Selatan
 16. Penelitian Muhammad Al-Musadieg, Nurjannah, Kusdi Raharjo, Solimun, Adji Achmad Rinaldo Fernandes *et al.*, Tahun 2018, yang berjudul *The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance*, yang diterbitkan melalui *Journal of Management Development*. Menggunakan metode SPSS, populasi penelitian dari perusahaan PT. Yodya Karya (Persero) di tingkat pusat dan cabang-cabang tersebar 11 cabang di wilayah Indonesia.
 17. Penelitian H.eman Koesmono *et al.*, Tahun 2015, yang berjudul *The Influence Of Organizational culture, Servant Leadership, and Job satisfaction Toward Organizational Commitment and Job Performance Through Work motivation as Moderating Variables for Lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya*, yang diterbitkan melalui *Educational Research International*. Menggunakan metode AMOS 4.1. Populasi penelitian terdiri dari Quota random sampling populasi dari Ekonomi Dosen Pengajar di universitas swasta di Surabaya Timur.
 18. Penelitian A. Azis Jakfar *et al.*, Tahun 2015, yang berjudul *Influence of Individual Characteristics, Organizational culture and Work motivation to Satisfaction and Performance of Hand-Rolled Cigarette Workers at the Cigarette Industry in Madura*, yang diterbitkan melalui *International Journal of Science and Research (IJSR)*. Menggunakan metode AMOS. Populasi penelitian dari Ada 170 (seratus tujuh puluh) responden untuk penelitian ini
 19. Penelitian H.eman Koesmono *et al.*, Tahun 2015, yang berjudul *The Moderating Effects of Organizational culture on the Relationship between Work motivation and Work Commitment of University Academic Staff*, yang diterbitkan melalui *International Journal of Learning and Development*. Menggunakan metode Smart PLS 3.0. populasi penelitian terdiri dari Sampel terdiri dari 351 staf akademik dari universitas negeri. Ada 213 laki-laki dan 138 perempuan.
 20. Penelitian Hendy Tannady, Tigor Sitor *et al.*, Tahun 2017, yang berjudul *Role Of Compensation, Organization Culture, And Leadership On Working Motivation Of Faculty Member (Study Case: Universities In North Jakarta)*. Menggunakan metode SEM (Structural Equation Model). Populasi penelitian terdiri dari sampel 400 anggota fakultas di Jakarta utara.

Jurnal sebanyak 20 jurnal tersebut menyajikan informasi yang berbagai macam referensi dan berbagai macam informasi yang sangat berguna dalam membantu menyelesaikan studipenulis. Selaras dengan tujuan penelitian, maka hanya yang berhubungan atau yang sesuai dengan variabel yang membahas tentang *work motivation*, kepuasan kerja dan *organizational culture* yang digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada era revolusi industri saat ini dan semakin ketatnya persaingan yang dirasakan oleh perusahaan, maka perusahaan berupaya berinovasi dan mengatur strategi agar perusahaan dapat unggul dalam persaingan. Salah satu yang menjadi fokus perusahaan yakni mengenai sumber daya manusia yang dimiliki. Sangat penting bagi manajemen SDM yang ada di dalam perusahaan untuk menggunakan *work motivation* dalam mendukung terciptanya *job satisfaction* dan lebih meningkatkan *job satisfaction*, terutama pada pekerjaan yang sangat menuntut akan target kinerja yang tinggi. Sistem praktiknya dirancang untuk menghasilkan pengetahuan, keterampilan, sikap, motivasi dan fleksibilitas tinggi yang berdampak baik bagi karyawan dan kinerja organisasi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari (Janićijević *et al.*, 2018) yang dilakukan pada 117 responden dari 346 guru dengan menggunakan kuesioner. Data dianalisis dengan analisis SEM metode dalam program AMOS. Temuan menunjukkan bahwa kompetensi dan *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *job*

ssatisfaction guru tidak signifikan. Sementara, *work motivation* mempengaruhi pekerjaan guru secara positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Adanya pengaruh dari *work motivation* terhadap *job satisfaction* didukung oleh penelitian yang dilakukan (Tentama & Pranungsari, 2016) pada 30 guru di Sekolah Luar Biasa 1 Bantul Yogyakarta. Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS 17.0. Hasil penelitian yaitu *work motivation* dan *job satisfaction* sama-sama mempengaruhi komitmen organisasi. Salah satu faktor komitmen karyawan adalah *work motivation*. Burton *et al.*, menyatakan bahwa karyawan dengan motivasi tinggi akan memiliki komitmen yang kuat juga untuk organisasi. Masalah motivasi dalam kehidupan individu dan di tempat kerja adalah dasar masalah. Ini normal karena motivasi adalah variabel penting di tempat kerja dan hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu di mana pun ia bekerja. (Koesmono, 2015) juga melakukan penelitian pada perusahaan industri rokok di Madura, populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh linting tangan pekerja rokok di bagian produksi rokok industri di Madura dengan total 1.478 (seribu empat ratus tujuh puluh delapan) orang. Ada 170 (seratus tujuh puluh) responden untuk penelitian ini. Pemodelan (SEM) dioperasikan dengan menggunakan Analisis Momen Struktur (AMOS). Hasil penelitian ditemukan bahwa *work motivation* memiliki pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* para pekerja rokok linting di Madura. Hasil ini dibuktikan dengan pemeriksaan hipotesis dilakukan yang menunjukkan bahwa ada pengaruh memiliki arah yang sama antara *work motivation* dan *job satisfaction*. Ini berarti *work motivation* yang lebih baik membawa perubahan signifikan pada peningkatan *job satisfaction* para pekerja rokok linting di Madura. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Robbins (2001) bahwa pekerjaan yang mempunyai tingkat *job satisfaction* tinggi dapat menunjukkan hasil positif terhadap kinerja perusahaan.

Tidak hanya pengaruh *work motivation* terhadap *job satisfaction* saja, namun terhadap *organizational culture* juga sangat penting. Penelitian yang dilakukan oleh (Tannady & Sitorus, 2017) pada anggota fakultas di Jakarta Utara, jumlah sampel yang diperkirakan adalah 400 anggota fakultas. Set data dianalisis dengan SEM (Structural Equation Model). Temuan penelitian adalah kompensasi, *organizational culture*, dan kepemimpinan memiliki dampak positif dalam meningkatkan motivasi anggota fakultas di Jakarta Utara keduanya secara parsial dan simultan. Pentingnya budaya organisasi ada karena mewakili semua adat di hierarki organisasi yang pada dasarnya terdiri dari norma perilaku diikuti oleh anggota suatu organisasi. Budaya organisasi dapat disebut sebagai budaya produktif jika mampu menciptakan organisasi yang lebih kuat dan mengakomodasi tujuan organisasi. *Work motivation* didefinisikan sebagai pemicu untuk melakukan segalanya dengan cara yang lebih baik daripada yang lain mencapai suatu tujuan. Motivasi juga digambarkan sebagai konsep untuk menguraikan unsur-unsur kekuatan karyawan sehingga ini dapat memandu karyawan untuk berperilaku dengan cara yang tepat. (Haryono, 2015) juga melakukan penelitian di universitas swasta di Provinsi Sumatera Selatan, penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan dengan Lisrel 8.0. Penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational culture* dan *work motivation* mempunyai efek positif terhadap komitmen organisasi. Temuan penelitian empiris ini memiliki juga menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap pekerjaan kinerja. Juga terbukti bahwa komitmen organisasi telah mengambil peran mediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja organisasi.

Adanya pengaruh antara *job satisfaction* dan *organizational culture* didukung oleh penelitian yang dilakukan (Saha & Kumar, 2018) efektivitas dan keberhasilan organisasi sangat tergantung pada *job satisfaction* karyawan. Dengan demikian, manajer perlu secara khusus memperhatikan faktor ini. *Job satisfaction* mengacu pada respons emosional positif karyawan terhadap dirinya dan pekerjaan yang dilakukan secara individu atau sebagai bagian dari kelompok. Dalam karya penelitian terbaru, kepuasan kerja karyawan telah menyaksikan perhatian yang signifikan karena itu penting untuk tempat kerja. Misalnya saja karyawan yang sangat puas dengan pekerjaan mereka cenderung tidak hanya berkomitmen untuk organisasi mereka tetapi juga untuk kolega mereka. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi - kepuasan kerja hubungan adalah *organizational culture* (Bigliardi *et al.*, 2012; Jain, 2015; Pathardikar dan Sahu, 2011). Yiing dan Ahmad (2009) mengemukakan bahwa mungkin ada variabel intervening seperti budaya organisasi yang menjelaskan hubungan ini. Namun, budaya organisasi berbeda dari satu organisasi ke organisasi lainnya. Ini menentukan tingkat kepuasan kerja (Sophia *et al.*, 2012). Tanggapan dikumpulkan dari 712 karyawan yang bekerja di sembilan berbeda Perusahaan sektor publik sentral India / Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan menggunakan kuesioner survei. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak komitmen afektif pada *job satisfaction* karyawan yang dimoderasi oleh *organizational culture* mendukung dan inovatif.

Fokus *work motivation* adalah untuk memperkuat kemampuan organisasi, menciptakan *job satisfaction* karyawan dan tercapainya tujuan kinerja organisasi. Penelitian (Kadek *et al.*, 2015) populasi dalam penelitian ini adalah seluruh PNS di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali, dengan sampel sejumlah 74 orang responden. Sampel diambil dengan menggunakan teknik simple random sampling, Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS), hasil penelitian menunjukkan bahwa *motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai negeri sipil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang diberikan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Kedua, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang diterima oleh pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Menurut (Haryono, 2015) *work motivation* dan *organizational culture* memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja organisasi, populasi penelitian diambil dari 1.996 fakultas dari semua universitas swasta di Provinsi Sumatera Selatan. Menganalisa hipotesis yang diajukan, penelitian ini menggunakan Structural Equation Model (SEM) yang dioperasikan dengan Lisrel 8.0. Penelitian ini menunjukkan bahwa *organizational culture* dan *work motivation* memiliki efek positif terhadap komitmen organisasi, kinerja organisasi. Temuan penelitian empiris ini memiliki juga menunjukkan pengaruh positif yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja organisasi. Juga terbukti bahwa komitmen organisasi telah mengambil peran mediasi pengaruh *organizational culture* dan *work motivation* terhadap kinerja organisasi.

KESIMPULAN

Work motivation sangat penting diterapkan pada perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan hasil kerja yang optimal. Dengan didukung oleh penelitian terdahulu (Koesmono, 2015) yang membuktikan *work motivation* dapat meningkatkan *job satisfaction* dalam diri karyawan. Meskipun pada penelitian lain (Janićijević et al., 2018) terjadi hubungan yang positif tetapi tidak signifikan yang mana implementasi kejujuran, integritas, identitas, *motivation* dan disiplin kerja belum mampu meningkatkan guru kepuasan kerja. Sebagai contoh individu yang termotivasi akan melakukan yang terbaik dalam menyelesaikan tugasnya. Diharapkan oleh organisasi bahwa semua karyawan sangat termotivasi, sehingga menghasilkan karyawan yang berkomitmen tinggi.

Work motivation memberikan manfaat yang tidak dapat disangkal baik bagi organisasi maupun karyawan, contoh ketika setiap karyawan kinerjanya bagus maka setiap itu diberikan bonus, hal ini juga dapat menyebabkan hasil negatif yang dapat menjadikannya masalah karena organisasi bisnis atau perusahaan dianggap lebih bertanggung jawab atas tanggung jawab sosial perusahaan dan pertumbuhan yang berkelanjutan, baik di tingkat organisasi maupun di tingkat karyawan (individu).

Sebagian besar penelitian membuktikan bahwa *work motivation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (Tentama & Pranungsari, 2016), (Koesmono, 2015), (Muhammad Arifin, 2015), (Jakfar, 2014), (Kontoghiorghes, 2016) dan *work motivation* juga berpengaruh positif terhadap *organizational culture* (Al-Sada et al., 2017), (Al-Musadieg et al., 2018), (Irfan & Marzuki, 2018) serta *organizational culture* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* (Janićijević et al., 2018), (Pawirosumarto et al., 2017), (Saha & Kumar, 2018), (Körner et al., 2015). Meskipun terdapat hasil yang berbeda pada (Janićijević et al., 2018) yang mengatakan bahwa *motivation* berpengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap *job satisfaction*, namun secara keseluruhan penelitian telah membuktikan bahwa *work motivation* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *organizational culture* serta didukung oleh penelitian dari (Koesmono, 2015) yang menyatakan bahwa *organizational culture* berperan penting dalam meningkatkan hubungan antara *work motivation* terhadap *job satisfaction*.

Studi yang meneliti hubungan antara *work motivation* terhadap *job satisfaction* dan *work motivation* terhadap *job satisfaction* melalui *organizational culture* sangat sedikit. Terdapat perbedaan hasil penelitian juga pada hubungan *organizational culture* terhadap *job satisfaction*. Pada umumnya penelitian seringkali membahas hubungan antara *work motivation* terhadap *job satisfaction*. Studi literatur ini menemukan bahwa peran *work motivation* terhadap *job satisfaction* sangat dominan, *work motivation* berperan penting terhadap keterlibatan, kinerja karyawan pada perusahaan. Jika *work motivation* diterapkan dengan baik serta memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhinya dan seimbang antara tujuan karyawan dan organisasi maka karyawan mampu untuk selaras membangun perusahaan yang unggul dan berkembang sesuai dengan tujuan. Dengan adanya keterbatasan dan perbedaan hasil penelitian terdahulu, baik hubungan antara *work motivation* terhadap *job satisfaction* maupun terhadap *organizational culture* serta peran *organizational culture* terhadap hubungan tersebut, diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat mengkaji lebih dalam mengenai hubungan-hubungan tersebut.

REFERENSI

1. Al-Sada, M., Al-Esmal, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
2. Al-Musadieg, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
3. Ashari, M., EP, A., & Prabawani, B. (2014). The Effect Of Training and Work Motivation To Employee Performance PT. Nasmoco Pemuda Semarang. *Diponegoro Journal of Social and Politic*, 3, 1–10.
4. Auliani, R. & N. M. S. W. (2017). Faktor - Faktor Kepuasan Kerja Pada Karyawan Perusahaan Perjalanan

- Wisata DI Denpasar. *Jurnal Psikologi Udayana*, 4(2), 426–434.
5. Bagus, I., Wiranatha, A., Bagus, I., & Surya, K. (2016). TERHADAP KEINGINAN KELUAR KARYAWAN PADA MADE FERRY MOTOR DENPASAR Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana , Bali - Indonesia Menurut Faslah (2010) turnover intention adalah keinginan untuk keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan di tempat l. 5(9), 5949–5977.
 6. Goyena, R., & Fallis, A. . (2019). 濟無No Title No Title. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
 7. Hardiansyah, A. T., Amelia, A., & Santika, M. (2019). Kepuasan Kerja Sebagai Faktor Terbentuknya Sikap Kerja Pegawai Negeri Sipil Kantor Kecamatan Klampis, Bangkalan. *Competence : Journal of Management Studies*, 12(2), 167–187. <https://doi.org/10.21107/kompetensi.v12i2.4956>
 8. Haryono, S. (2015). Effects of Organizational Culture and Work Motivation on Job Performance Among the Private Universities' Full-time Faculties in South Sumatera Province. *Faculty of Economics*, 2015(enero 24), 5–8.
 9. Hendriyadi, H. (2019). Revolusi Industri 4.0: Tantangan dan Peluang Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Produktivitas Grand Hotel Jambi. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 4(2), 240. <https://doi.org/10.33087/jmas.v4i2.104>
 10. Irfan, S., & Marzuki, N. A. (2018). The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationship between Work Motivation and Work Commitment of University Academic Staff. *International Journal of Learning and Development*, 8(1), 137. <https://doi.org/10.5296/ijld.v8i1.12484>
 11. Jakfar, a A. (2014). Influence of Individual Characteristics, Organizational Culture and Work Motivation to Satisfaction and Performance of Hand-Rolled Cigarette Workers at the Cigarette Industry in Madura. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 3(1), 171–176. <https://www.ijsr.net/archive/v3i1/MDIwMTM3NTk=.pdf>
 12. Janićijević, N., Nikčević, G., & Vasić, V. (2018). The influence of organizational culture on job satisfaction. *Economic Annals*, 63(219), 83–114. <https://doi.org/10.2298/EKA1819083J>
 13. Kadek, N., Juniari, E., & Riana, I. G. (2015). PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI SEKOLAH TINGGI PARIWISATA NUSA DUA BALI Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali , Indonesia Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD. 11, 823–840.
 14. Koesmono, H. T. (2015). The influence of organizational culture, servant leadership, and job satisfaction toward organizational commitment and job performance through work motivation as moderating variables for lecturers in economics and management of private universities in Eas. *Educational Research International*, 3(8), 25–39. <http://www.hindawi.com/journals/edri/>
 15. Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833–1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
 16. Körner, M., Wirtz, M. A., Bengel, J., & Göritz, A. S. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams Organization, structure and delivery of healthcare. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0888-y>
 17. Mózo, B. S. (2017). 濟無No Title No Title. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
 18. Muhammad Arifin, H. (2015). The influence of competence, motivation, and organisational culture to high school teacher job satisfaction and performance. *International Education Studies*, 8(1), 38–45. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n1p38>
 19. Muliana, Y., Makmur, & Aida, W. (2015). Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada PAsar Modern Pasir Pengaraian Kabupaten Rokan Hulu. 3, 1–7.
 20. Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
 21. Purba, S. (2011). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Manajemen Pendidikan UNJ*, 2(2), 112691.

22. Ristiyani, D. (2016). Hubungan Self Monitoring Dengan Budaya Organisasi Pada Karyawan Di Rumah Makan Sambal Layah Purwokerto. 10–40. http://repository.ump.ac.id/2663/3/Desi_Ristiyani_BAB_II.pdf
23. Ruíz, A. A. B. (2015). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. 3(2), 54–67. <http://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf>
24. Saha, S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184–206. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2017-0078>
25. Sari, A. P. (2013). Hubungan antara budaya organisasi dengan komitmen organisasi di PT. Bank BRI Syariah Malang Raya.
26. Saufa, J. (2017). Analisis faktor yang mempengaruhi motivasi kerja. 11–40. http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/10467/f.BAB_II.pdf?sequence=6&isAllowed=y
27. Sohail, A., Safdar, R., Saleem, S., Ansar, S., & Azeem, M. (2014). Effect of Work Motivation and Organizational Commitment on Job Satisfaction: (A Case of Education Industry in Pakistan). *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14(6), 40–45.
28. Tannady, H., & Sitorus, T. (2017). Role of Compensation , Organization Culture , and Leadership on Working Motivation of Faculty Member (Study Case : Universities in North Jakarta). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 19(October 2017), 41–47. <https://doi.org/10.9790/487X-1910034147>
29. Taurisa, C. M., & Ratnawati, I. (2012). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi (JBE)*, 19(2), 170–187. <https://doi.org/ISSN:1412-3126>
30. Tentama, F., & Pranungsari, D. (2016). The Roles of Teachers’ Work Motivation and Teachers’ Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 5(1), 39. <https://doi.org/10.11591/ijere.v5i1.4520>
31. Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., & Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 101(May 2016), 90–103. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.04.002>
32. Widiatwika, P. H. (2018). 3 , Juli 2018. 15(3), 82–99.
33. Yusuf, M. H. (2017). Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan. *Tarbawi : Jurnal Pendidikan Islam*, 14(1). <https://ejournal.unisnu.ac.id/JPIT/article/view/613>