

# PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Angelia Rachel Himawan<sup>1</sup>, Yusi Yusianto<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta  
*Email: angelia.115200099@stu.untar.ac.id*

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta  
*Email: yusiy@fe.untar.ac.id*

\*Penulis Korespondensi

*Masuk: 31-01-2024, revisi: 06-11-2024, diterima untuk diterbitkan: 20-01-2025*

## ABSTRAK

Kepuasan kerja merupakan komponen penting yang menjadi bagian dalam sebuah perusahaan yang dapat berdampak pada peningkatan produktivitas, kinerja dan perkembangan perusahaan sehingga perusahaan perlu mengetahui kepuasan kerja karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan berbagai cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Jumlah sampel dalam penelitian ini 67 orang dan dilakukan di Swiss-Belhotel Airport Jakarta. Data yang diperoleh dianalisis dengan teknik *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian memperlihatkan bahwa budaya organisasi dan motivasi karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Melalui kedua variabel independen yang digunakan, variabel budaya organisasi yang paling besar pengaruhnya pada kepuasan kerja karyawan.

**Kata Kunci:** budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja

## ABSTRACT

*Job satisfaction is an important component that is part of a company which can have an impact on increasing productivity, performance and company development so companies need to know the job satisfaction of their employees. Therefore, companies need to take various ways to increase employee job satisfaction. Of the factors that influence employee job satisfaction, this research is aimed at determining the influence of organizational culture and employee motivation on employee job satisfaction. The number of samples in this research was 67 people and was conducted at Swiss-Belhotel Airport Jakarta. The data obtained was analyzed using techniques Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). The research results show that organizational culture and employee motivation have a positive and significant influence on job satisfaction. Through the two independent variables used, the organizational culture variable has the greatest influence on employee job satisfaction.*

**Keywords:** organizational culture, motivation, job satisfaction

## 1. PENDAHULUAN

### Latar belakang

Menurut survei yang dilakukan oleh *Pricewaterhouse Coopers International* (PwC) yang dirilis pada Juni 2023 melalui laporan dengan tema *Asia Pasific Workforce Hopes and Fears Survey 2023* (CNBC Indonesia, 13 Juli 2023) kepuasan kerja karyawan orang Indonesia masuk kedalam kategori tinggi.

Angka tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan Indonesia berada pada tingkat rata-rata kepuasan kerja karyawan di Asia Pasifik, yaitu 57%. Dari hasil survei tersebut, perusahaan tidak mengetahui apakah karyawannya masuk dalam pekerja yang 75% merasa puas atau 25% yang merasa tidak/kurang puas.

Kepuasan kerja karyawan sangat penting bagi peningkatan produktivitas, kinerja dan perkembangan perusahaan sehingga perusahaan perlu mengetahui kepuasan kerja karyawannya. Untuk itu, tugas perusahaan adalah berusaha untuk membuat karyawannya merasa puas (Nugraha, 2013). Kepuasan kerja merupakan bentuk sikap atau anggapan afektif karyawan terhadap suatu pekerjaan yang berdampak baik sehingga seorang karyawan dapat mengembangkan keadaan emosional yang positif dari adanya pengalaman positif di tempat kerjanya (Park, *et al.*, 2020; Kreitner & Kinicki, 2008). Locke, *et al.* (Aruldoss *et al.*, 2022), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai bentuk yang membuatnya merasakan kesenangan atau hal-hal positif pada saat ia melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja ini akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan yang akan berdampak positif bagi perusahaan seperti meningkatnya profit perusahaan, meningkatnya produktivitas dan efisiensi karyawan.

Jika seorang karyawan tidak puas, maka yang bersangkutan akan melakukan tindakan, antara lain, meninggalkan perusahaan, berbicara untuk memperbaiki keadaan, menunggu keadaan membaik, atau membiarkan keadaan memburuk. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa karyawan puas dengan pekerjaan mereka, perusahaan harus memahami faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawannya (Robbins dan Judge, 2019).

Kepuasan kerja seorang individu di tempat kerjanya dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, yaitu pekerjaan itu sendiri, karyawan itu sendiri, gaji atau kompensasi, struktur organisasi, motivasi, promosi, pengawasan, pengalaman kerja, perusahaan dan manajemen, rekan kerja, keamanan kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kondisi kerja (Luthans, 2006; Mangkunegara, 2015; Sutrisno, 2016; Fillipo, Yusianto, Ekawati, 2022; dan Halim & Yusianto, 2023). Kepuasan kerja ini merupakan salah satu dari banyaknya komponen penting yang menjadi bagian dalam perkembangan sebuah perusahaan.

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Setiap anggota organisasi memiliki sistem nilai yang membedakannya dari organisasi lainnya (Robbins & Judge, 2019). Schein (Soomro & Shah, 2018), mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang dipelihara dan dikembangkan melalui kebijakan organisasi dan pengelolaan manusianya sehingga membentuk karakter individu dalam organisasi tersebut. Potter (Hien & Tuan, 2020), berpendapat bahwa budaya organisasi sebagai suatu kesatuan yang terbentuk dari adanya suatu keyakinan, nilai, adat istiadat, sikap, dan praktik khas bersama yang mengkombinasikan antara aktivitas, struktur dan juga sebuah operasi bisnis.

Budaya organisasi tidak bersifat statis melainkan dinamis karena ada proses pembelajaran di dalamnya, yang diistilahkan sebagai *organizational learning culture*. *Organizational learning culture* adalah budaya organisasi yang mendukung pembelajaran individu agar organisasi dapat meningkatkan kinerjanya, mampu beradaptasi, dan fleksibel (Ajisasmito & Yusianto, 2022). Secara keseluruhan, budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan (Tumbelaka, 2016; Hien & Tuan, 2020; Hajanidan & Andani, 2020).

Faktor lain yang berperan penting untuk mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan ialah motivasi. Motivasi merupakan suatu elemen yang kuat yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Motivasi merupakan bentuk upaya untuk mencapai tujuan (Robbins & Judge, 2019). Menurut Armstrong (Sheraz, *et al.* 2021), motivasi sebagai suatu metode di mana seseorang diberikan daya yang positif untuk mempertahankan kinerja yang maksimal dengan berbagai bentuk cara seperti penghargaan, pengawasan, insentif, dan lain-lain. Motivasi merupakan suatu landasan yang mendasar dari adanya praktik sumber daya manusia. Ketika karyawan termotivasi,

mereka cenderung lebih terlibat, berkomitmen pada pekerjaan mereka, dan produktif (Ahmeti, 2023). Motivasi dapat mengarahkan seorang karyawan dalam berperilaku di tempat kerjanya (Sheraz, *et al.* 2021). Dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan hal yang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan (Tampubolon, 2016; Valk & Yousif, 2020; Makhamreh, *et al.* 2023)

Adanya fenomena bahwa kepuasan kerja karyawan Indonesia relatif tinggi memberikan ketertarikan untuk meneliti kepuasan kerja karyawan di Swiss-Belhotel Airport Jakarta dan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut.

### **Rumusan masalah**

- a. Pada umumnya, kepuasan kerja karyawan Indonesia relatif tinggi namun belum diketahui apakah karyawan Swiss-Belhotel Airport Jakarta mengalami kepuasan kerja?
- b. Apakah budaya organisasi dan motivasi karyawan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan Swiss-Belhotel Airport Jakarta?

## **2. METODE PENELITIAN**

### **Desain penelitian**

Penelitian kuantitatif ini menggunakan desain penelitian deskriptif untuk menjelaskan hubungan antara variabel yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). PLS-SEM (*Partial-Least-Square Structural Equation Modeling*) adalah teknik analisis data yang digunakan.

### **Populasi, teknik pemilihan sampel, dan ukuran sampel**

Pada penelitian ini populasinya berjumlah 116 dengan sampel berjumlah 67 responden yang bekerja di Swiss-Belhotel Airport Jakarta. Teknik pemilihan sampel dengan menggunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*. Kriteria yang digunakan yaitu karyawan dengan masa kerja lebih dari satu tahun dan merupakan karyawan dengan posisi staff.

### **Operasional variabel dan instrumen**

Dalam melakukan analisis variabel budaya organisasi digunakan operasionalisasi variabel berikut yang diadaptasi dari Bellou (2010). Indikator yang digunakan dalam variabel budaya organisasi antara lain, perusahaan memberikan apresiasi bagi karyawan yang berprestasi (OC3), perusahaan menciptakan rasa saling menghormati (OC4), perusahaan memberikan perlakuan adil (OC5), perusahaan memberi peluang promosi bagi karyawan yang berprestasi (OC7). Dilakukan penghapusan pada indikator peraturan kerja di tempat kerja saya mudah dipahami atau jelas (OC1), perusahaan menciptakan iklim yang kondusif bagi kelancaran pekerjaan saya (OC2) dan perusahaan membangun sikap saling toleransi (OC6) dikarenakan tidak memenuhi kriteria (*outer loading* < 0,7).

Dalam melakukan analisis variabel motivasi karyawan digunakan operasionalisasi variabel berikut yang diadaptasi dari Mardanov (2021). Indikator yang digunakan untuk variabel motivasi karyawan antara lain, Saya termotivasi bekerja untuk mencapai kinerja terbaik saya (EM1), Saya termotivasi bekerja untuk dapat menjadi karyawan yang terbaik (EM2), Saya termotivasi bekerja untuk mendapat penghargaan atas hasil pekerjaan saya (EM3). Dilakukan penghapusan pada indikator Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan pekerjaan saya (EM4), Saya termotivasi bekerja dengan baik untuk meningkatkan karir saya (EM5) dikarenakan tidak memenuhi kriteria (*outer loading* < 0,7).

Dalam melakukan analisis variabel kepuasan kerja karyawan digunakan operasionalisasi variabel berikut yang diadaptasi dari Aziri (2011). Indikator yang digunakan dalam variabel kepuasan kerja antara lain, Atasan memberi dukungan atas pekerjaan saya (JS1), Atasan memberi arahan yang jelas (JS2), Saya menyukai pekerjaan saya (JS3), Saya puas dengan kompensasi yang diberikan oleh Perusahaan (JS4), Kondisi lingkungan kerja mendukung perkembangan diri saya (JS5), Rekan kerja saya mendukung pekerjaan saya (JS6).

Setelah penghapusan dilakukan maka hasil pengujian *outer loading* untuk setiap indikator dapat diterima karena memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai  $> 0,7$ .

Uji validitas selanjutnya, yaitu pengujian nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE digunakan untuk menilai validitas konvergen. Nilai AVE harus  $> 0,5$  supaya dinyatakan valid (Syahrir, *et al.* 2020).

Tabel 1. Hasil uji *Average Variance Extracted* (AVE)  
Sumber: Data diolah (2024)

Variabel	AVE
Budaya Organisasi	0,878
Motivasi Karyawan	0,953
Kepuasan Kerja	0,838

Tabel 2. Hasil uji *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)  
Sumber: Data diolah (2024)

Variabel	Motivasi Karyawan	Kepuasan Kerja	Budaya Organisasi
Motivasi Karyawan			
Kepuasan Kerja	0,851		
Budaya Organisasi	0,838	0,893	

Hasil analisis *Heterotrait-Monotrait Ratio* (Tabel 2) menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai kurang dari 0,9 ( $< 0,9$ ). Maka setiap variabel yang digunakan pada penelitian ini telah memenuhi syarat dari validitas diskriminan berdasarkan analisis HTMT.

Tabel 3. Hasil analisis *cross loading*  
Sumber: Data diolah (2024)

Indikator	Budaya Organisasi	Motivasi Karyawan	Kepuasan Kerja
OC 3	<b>0,900</b>	0,816	0,734
OC 4	<b>0,961</b>	0,735	0,836
OC 5	<b>0,877</b>	0,609	0,773
OC 7	<b>0,942</b>	0,795	0,786
EM 1	0,761	<b>0,969</b>	0,790
EM 2	0,766	<b>0,988</b>	0,800
EM 3	0,818	<b>0,971</b>	0,828
JS 1	0,837	0,837	<b>0,935</b>
JS 2	0,850	0,789	<b>0,957</b>
JS 3	0,759	0,774	<b>0,906</b>
JS 4	0,704	0,670	<b>0,833</b>
JS 5	0,751	0,735	<b>0,932</b>
JS 6	0,760	0,718	<b>0,926</b>

Dapat disimpulkan dalam hasil analisis *cross loading* pada Tabel 3 bahwa kriteria validitas diskriminan dinyatakan telah memenuhi kriteria yang mana setiap variabel memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan besarnya nilai *cross loading* variabel lainnya.

Tabel 4. Hasil analisis reliabilitas  
Sumber: Data diolah (2024)

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Budaya Organisasi	0,940	0,943	Reliabel
Motivasi Karyawan	0,975	0,976	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,961	0,964	Reliabel

Berlandaskan Tabel 4, nilai *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,7, sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria dan dianggap reliabel (Syahrir, *et al.* 2020).

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil

Tabel 5 menunjukkan kepuasan kerja karyawan Swiss-Belhotel Airport Jakarta. Tabel tersebut menunjukkan bahwa sekitar 96 persen karyawan puas bekerja di Swiss-Belhotel Airport Jakarta.

Tabel 5. Hasil analisis variabel kepuasan kerja  
Sumber: Data diolah (2024)

Pernyataan Karyawan	STS 1	TS 2	CS 3	S 4	SS 5	Total
Atasan memberi dukungan			2	35	30	67
Atasan memberi arahan yang jelas			1	37	29	67
Menyukai pekerjaannya			1	36	30	67
Puas dengan kompensasi yang diberikan			6	39	22	67
Kondisi lingkungan yang mendukung			3	37	27	67
Rekan kerja yang mendukung			2	39	26	67

Pengujian *Variance Inflation Factor* (VIF) digunakan untuk yang menguji apakah terdapat korelasi antar variabel didalam model regresi.

Tabel 6. Hasil analisis *Variance Inflation Factor*  
Sumber: Data diolah (2024)

Variabel	<i>Variance Inflation Factor</i> (VIF)
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	2,793
Motivasi Karyawan → Kepuasan Kerja	2,793

Hasil pengujian VIF di atas dapat ditafsirkan sebagai baik karena nilai VIF kurang dari 5 dan tidak menunjukkan adanya masalah kolinearitas di antara konstruk.

Pada pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ), variabel kepuasan kerja (dependen) memiliki nilai *R-square* sebesar 0,782 (78,2%). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja (dependen) dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi dan motivasi (independen).

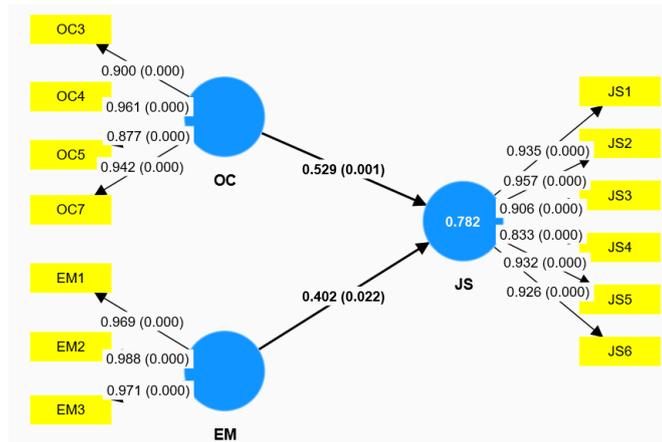
Hasil pengujian *cross-validated redundancy* ( $Q^2$ ) menunjukkan bahwa nilai *predictive relevance* kepuasan kerja sebesar 0,764 ( $> 0$ ). Oleh karena itu, hubungan konstruk antar variabel independen yang diteliti (budaya organisasi dan motivasi karyawan) dalam penelitian ini dianggap relevan untuk mengukur model penelitian yang telah dibuat sebelumnya.

Pengujian *effect size* ( $f^2$ ) digunakan untuk menilai apakah ada tidak ada hubungan yang signifikan antar variabel. Berikut ini merupakan hasil pengujian *effect size* ( $f^2$ ).

Tabel 7. Hasil uji *effect size* ( $f^2$ )  
Sumber: Data diolah (2024)

Variabel	<i>f-square</i> ( $f^2$ )
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,459
Motivasi Karyawan → Kepuasan Kerja	0,266

Dalam hasil pengujian *effect size* ( $f^2$ ) dapat dilihat bahwa variabel budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,459 yang menunjukkan pengaruh kuat. Sedangkan efek dari variabel motivasi karyawan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,266 yang menunjukkan pengaruh sedang.



Gambar 1. Hasil analisis *path coefficients*  
Sumber: Data diolah (2024)

Tabel 8. Hasil pengujian hipotesis  
Sumber: Data diolah (2024)

Variabel	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,529	3,250	0,001
Motivasi Karyawan → Kepuasan Kerja	0,402	2,286	0,022

Bersarkan hasil pengujian *path coefficient* pada Gambar 1 dan Tabel 8 diatas maka dapat disimpulkan bahwa:

- Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (H1 diterima).
- Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (H2 diterima).

### Pembahasan

Kepuasan kerja merupakan komponen penting yang menjadi bagian dalam sebuah perusahaan yang dapat berdampak pada peningkatan produktivitas, kinerja dan perkembangan perusahaan sehingga perusahaan perlu mengetahui kepuasan kerja karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan berbagai cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Dari faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa sekitar 96 persen karyawan memiliki kepuasan bekerja di Swiss-Belhotel Airport Jakarta. Karyawan memiliki kepuasan terhadap atasannya, pekerjaannya, kompensasinya, lingkungan kerjanya, dan rekan kerjanya. Dengan demikian, karyawan Swiss-Belhotel Airport Jakarta masuk ke dalam kategori 75% karyawan yang merasa/cukup puas terhadap pekerjaannya.

Penelitian ini meneliti pengaruh dua variabel independen, antara lain, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Kedua variabel tersebut dapat menjelaskan sekitar 78 persen varians variabel kepuasan kerja.

Variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, bila mana budaya organisasi kian kondusif untuk bekerja maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Perusahaan dengan budaya organisasi yang baik akan mengarah pada perbaikan dan penguatan budaya kerja dalam perusahaan tersebut. Perbaikan dan penguatan budaya organisasi pada penelitian ini dapat terjadi melalui, perusahaan memberikan apresiasi bagi karyawan yang berprestasi (OC3), perusahaan memberikan promosi bagi karyawan yang berprestasi (OC7), perusahaan menciptakan rasa saling menghormati (OC4) serta memberikan perlakuan yang adil pada setiap karyawan (OC5). Dengan demikian, adanya perbaikan dan penguatan budaya organisasi dalam perusahaan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya. Pengaruh positif ini di dukung oleh penelitian Tsai (2011) dan Marianti dan Mauludin (2018).

Variabel motivasi karyawan mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Swiss-Belhotel Airport Jakarta. Dengan demikian, apabila motivasi karyawan meningkat dalam bekerja maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Motivasi karyawan yang meningkat disebabkan oleh pekerjaan itu sendiri (tanggung jawab, kemajuan serta kesempatan untuk bertumbuh), pencapaian yang ingin dicapai, kondisi kerja, gaji, hubungan antar rekan kerja dan keamanan dalam bekerja. Dengan adanya faktor-faktor tersebut, karyawan dapat termotivasi melalui bekerja mencapai kinerja terbaik (EM1), termotivasi bekerja untuk dapat menjadi karyawan yang terbaik (EM2), dan termotivasi bekerja untuk mendapat penghargaan atas hasil pekerjaan (EM3). Hal ini di dukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Urosevic & Milijic (2012) dan Purnomo (2020).

Dengan demikian, variabel budaya organisasi dan motivasi karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Swiss-Belhotel Airport Jakarta. Dari kedua variabel independen tersebut, budaya organisasi lebih besar pengaruhnya, daripada motivasi karyawan, terhadap kepuasan kerja karyawan. Perusahaan perlu semakin memperkuat budaya organisasi yang mendukung kepuasan kerja karyawan, terutama yang berhubungan dengan motivasi eksternal (*hygiene factor*).

#### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan Swiss-Belhotel Airport Jakarta memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya. Hasil penelitian tersebut sesuai dengan kesimpulan survei yang dilakukan oleh *Pricewaterhouse Coopers International (PwC)*.

Untuk melihat pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut, penelitian ini menggunakan dua variabel independen, antara lain, budaya organisasi dan motivasi karyawan. Dua variabel independen tersebut dapat menjelaskan sekitar 78 persen variasi variabel kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi karyawan berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi yang semakin menguat dan berkembang di perusahaan tersebut serta kenaikan motivasi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dari kedua variabel independen tersebut, pengaruh budaya organisasi lebih besar daripada motivasi karyawan dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berlandaskan pada hasil penelitian yang telah dilakukan, perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan budaya organisasi yang sudah baik serta mempertahankan dan meningkatkan motivasi karyawan sehingga karyawan dapat semakin menunjukkan hasil kerja yang makin meningkat.

### Ucapan terima kasih

Ucapan terima kasih saya kepada Swiss-Belhotel Airport Jakarta yang telah mengizinkan saya untuk melakukan penelitian di perusahaan.

### REFERENSI

- Ahmeti, F. (2023). Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: Satisfaction and Work Motivation Management. *Journal of Liberty and International Affairs*, 9(2), 216-227. <https://doi.org/10.47305/JLIA2392216a>
- Ajisasmito, M. & Yusianto, Y., (2022). Pengaruh Organizational Support dan Organizational Culture terhadap Affective Commitment dan Turnover Intention. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(4), 1035-1044. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i4.20567>
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., Travis, M. L., & Parayitam, S. (2022). The Relationship between Work–Life Balance and Job Satisfaction: Moderating Role of Training and Development and Work Environment. *Journal of Advanced in Management Research*, 19(2), 240-271. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2021-0002>
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*. Vol. 3 Issue 4 (2011) PP: 77-86.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *The Career Development International*, 15(1), 4–19. <https://doi.org/10.1108/13620431011020862>
- CNBC Indonesia. (2023, Juli 13). Survei: 75% Orang Indonesia Puas dengan Pekerjaannya, Anda? Diakses dari <https://www.pwc.com/id/en/media-centre/pwc-in-news/2023/indonesian/survei-75-persen-orang-indonesia-puas-dengan-pekerjaannya-anda.html>
- Fillipo, F., Yusianto, Y., & Ekawati, S., (2022). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja PT Auto Prima Jaya. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*. 4(1), 107-114. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i1.17172>
- Hajani, N. & Andani, K.W. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pacific Multindo Permai. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 2(4), 1051-1059. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i4.9890>
- Halim, J. B. & Yusianto, Y., (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(3), 668-676. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i3.25405>
- Hien, P., H., & Tuan, T., T. (2020). Strengthening the Link Between Organizational Culture and Employee Loyalty: Exploring the Mediating Effects of Employee Trust and Job Satisfaction. *Global Business & Finance Review*, Volume. 28 Issue. 3 (June 2023), 68-84.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational behavior (8th ed.)*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Makhmreh, *et al.* (2023). Employee Motivation, Job Satisfaction, Customer Satisfaction and Firm Performance: The Moderating Role of Employee Empowerment. *Business: Theory and Practice* Volume 23 Issue 2: 357–364 <https://doi.org/10.3846/btp.2022.15316>
- Mangkunegara, A., P. (2015). *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Remaja Rosdakarya: Bandung.

- Marianti & Mauludin, H. (2018). The Effect of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction as Intervening Variable (Study on Secretariat Staff of Pasuruan Regency). *IOSR Journal of Business and Management*, 20(8), pp. 30-39. <https://doi.org/10.9790/487X-2008013039>
- Nugraha, F. S. (2013). Hubungan Budaya Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Administrasi Rumah Sakit Islam Samarinda. *Psikoborneo*, Vol 1, No 4, 2013: 215-219.
- Park, *et al.* (2020). Exploring Internal Benefits of Medical Tourism Facilitators' Satisfaction: Customer Orientation, Job Satisfaction, and Work Performance. *Journal of Healthcare Management*.
- Purnomo, F., Ribhan., & Mardiana, N. (2020). The Influence of Motivation on Performance with Work Satisfaction as Moderation Variables. *Journal of Business Theory and Practice* Vol. 8, No. 3, 2020.
- Robbins & Judge. (2019). *Organizational Behavior*. 18<sup>th</sup> edition. Harlow: Pearson.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 7<sup>th</sup> edition. West Sussex: John Wiley & Sons
- Sheraz, *et al.* (2021). Mediating Role of Career Development Program on Employee's Motivation and Job Satisfaction in Telecom Sector Peshawar. *City University Research Journal*. Vol (11), No. (1) March 2021.
- Soomro, B., A., & Shah, N. (2018). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*. Vol. 8 No. 3, 2019 pp. 266-282.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Syahrir, Danial, Yulinda & Yusuf. (2020). *Aplikasi Metode SEM-PLS: Dalam Pengelolaan Sumberdaya Pesisir dan Lautan*. Bogor: IPS Press.
- Tampubolon, H. (2016). The Relationship Between Employee Engagement, Job Motivation, and Job Satisfaction Towards the Employee Performance. *Corporate Ownership & Control* Volume 13, Issue 2, Winter 2016, Continued – 2.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*. (<http://www.biomedcentral.com/1472-6963/11/98>)
- Tumbelaka, *et al.* (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intention to Leave pada Karyawan PT. Bitung Mina Utama. Malang. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Vol. 3 No.1, Januari 2016.
- Urosevic, S., & Milijic, N. (2012). Influence of Demographic Factors on Employee Satisfaction and Motivation. *Organizacija*, Vol. 45, No. 4. July-August.
- Valk, R., & Yousif, L. (2020). Going beyond to deliver hip hospitality”: exploring motivation and job satisfaction of hospitality workers in Dubai. *International Journal of Organizational Analysis* Vol. 31 No. 2, 2023 pp. 293-316.