

Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja: Kinerja sebagai Variabel Mediasi

Muhammad Thahrim Imam , Zulkifli , dan Irfandi Buamonabot * 

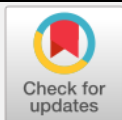
Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Khairun,
97719, Ternate, Provinsi Maluku Utara, Indonesia

* Korespondensi: irfandi@unkhair.ac.id

INFO ARTIKEL

Info Publikasi:

Artikel Hasil Penelitian



Sitasi Cantuman:

Imam, M. T., Zulkifli, Z., & Buamonabot, I. (2022). *Organizational Culture and Job Satisfaction: Performance as a Mediation Variable*. Society, 10(2), 695-705.

DOI: [10.33019/society.v10i2.439](https://doi.org/10.33019/society.v10i2.439)

Hak Cipta © 2022. Dimiliki oleh Penulis, dipublikasi oleh Society

OPEN  ACCESS



Artikel dengan akses terbuka.

Lisensi: Atribusi-

NonKomersial-BerbagiSerupa
(CC BY-NC-SA)

Dikirim: 3 November, 2022;

Diterima: 24 Desember, 2022;

Dipublikasi: 30 Desember, 2022;

ABSTRAK

Penelitian dianggap "cukup kurang perhatian" dalam melihat kinerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja, terutama dalam tata kelola desa. Studi ini bertujuan untuk menguji kinerja yang terkait secara langsung dengan hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Halmahera Selatan, Provinsi Maluku Utara. Total populasi dalam penelitian ini adalah 249 orang, dan sampel diambil dengan metode purposive sampling. Sebanyak 179 responden terlibat dalam survei. Uji validitas dan reliabilitas menggunakan analisis faktor dengan nilai beban faktor $\geq 0,5$ dan alfa Cronbach $\geq 0,7$. Regresi sederhana dan analisis hierarkis digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kinerja berfungsi sebagai mediasi secara keseluruhan dalam penelitian ini.

Kata Kunci: Budaya Organisasi; Kepuasan Kerja; Kinerja; Pemerintah Desa; Regresi Hirarki

1. Pendahuluan

Salah satu masalah yang harus mendapatkan perhatian dalam organisasi adalah kinerja karyawan (Zafar *et al.*, 2021). Masalah ini terlihat dari sejauh mana individu berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Semakin tinggi kontribusi individu terhadap pekerjaannya,

semakin tinggi kepuasan (Judge *et al.*, 2001). Kinerja karyawan juga ditentukan oleh budaya yang diterapkan oleh organisasi (Martinez *et al.*, 2015). Oleh karena itu, faktor budaya sangat penting dalam menentukan tingkat keberhasilan organisasi, termasuk kinerja individu dan kepuasan kerja (Marcoulides & Heck, 1993).

Hasil penelitian yang menghubungkan kinerja dan kepuasan kerja, budaya dan kinerja, serta budaya dan kepuasan kerja menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Sebagai contoh, hasil penelitian Bagozzi (1980) dan Siegel & Bowen (1971) menunjukkan bahwa hubungan antara kinerja dan kepuasan kerja secara signifikan positif, sementara Sheridan & Slocum (1975) dan Wanous (1974) menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Selanjutnya, Ferdinan & Lindawati (2021), Ratnasari *et al.* (2020), Sutia *et al.* (2022), dan Syardiansah *et al.* (2020) dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja. Namun, Paais & Pattiruhu (2020) menunjukkan hasil penelitian sebaliknya. Akhirnya, hasil penelitian antara budaya organisasi dan kepuasan kerja juga menunjukkan hasil yang signifikan dan positif (Kim, 2020; Pati, 2019; Purwadi *et al.*, 2020), tetapi hasil penelitian lain menunjukkan hasil yang tidak signifikan (Chang & Lee, 2007; Paais & Pattiruhu, 2020).

Hasil dari penelitian di atas menunjukkan bahwa kesenjangan penelitian dalam studi ini belum diuji terkait pengujian variabel kinerja individu sebagai mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam konteks pemerintahan desa. Sehingga, penelitian ini memberikan kebaruan dalam dua hal, yaitu pengujian mediasi dan konteks pemerintahan desa.

2. Studi Pustaka

2.1. Konsep Budaya Organisasi

Budaya didefinisikan oleh beberapa perspektif unik dalam berbagai disiplin ilmu (Das Swain *et al.*, 2020). Budaya organisasi secara khusus didefinisikan berdasarkan model sosio-kognitif mengenai standar dan norma-norma yang digunakan oleh sebuah organisasi, dan setiap individu dapat memahaminya dan mengidentifikasikannya sendiri (Berger, 1996; Silvester *et al.*, 1999). Manajemen tingkat atas berusaha agar karyawan baru beradaptasi dengan cepat (O'Reilly, 1989), termasuk dalam berinteraksi dengan prosedur yang digunakan di tempat kerja (Silvester *et al.*, 1999). Untuk itu, budaya organisasi muncul dari interaksi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya (Cooke & Rousseau, 1988; Nurlaila & Buamonabot, 2019).

2.2. Konsep Kinerja

Kinerja adalah perilaku yang ditunjukkan oleh individu untuk memenuhi harapan, peraturan, atau peran formal (Campbell *et al.*, 1990). Kinerja mengacu pada perilaku yang terkait dengan tujuan organisasi yang ditunjukkan oleh individu dengan pengendalian diri (Campbell *et al.*, 1993). Menurut Borman & Motowidlo (1993), individu mencapai tujuan organisasi. Kontribusi dalam bentuk tindakan tersebut harus dapat diukur (Lambert *et al.*, 2020).

2.3. Konsep Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja dapat didefinisikan dari berbagai perspektif (Judge *et al.*, 1974). Namun, konsep kepuasan kerja yang paling umum digunakan dalam penelitian organisasi adalah yang dikemukakan oleh (Locke, 1976) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari penilaian atau pengalaman kerja yang memiliki dampak emosional yang menyenangkan atau positif. Hulin & Judge (2003) menjelaskan bahwa konsep kepuasan kerja

ini merupakan respons psikologis yang multidimensional, terdiri dari komponen kognitif (evaluatif), afektif (emosional), dan perilaku. Selain itu, kepuasan kerja terjadi ketika individu dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan terkait pekerjaan mereka (Arilaha *et al.*, 2020; Jabid *et al.*, 2020).

2.4. Hipotesis

2.4.1. Budaya Organisasi dan Kinerja Individu

Budaya organisasi adalah kumpulan asumsi atau tingkat keyakinan, nilai, dan norma-norma yang dikembangkan di dalam suatu organisasi. Ini berfungsi sebagai kode etik bagi anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi dan integrasi internal, serta membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya (Schein, 1996). Budaya kerja yang baik akan berdampak pada kinerja individu maupun organisasi (Sundararajan *et al.*, 2020). Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang sedang dibahas (As'ad, 2004). Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara budaya organisasi dan kinerja secara signifikan positif (Ferdinan & Lindawati, 2021; Ratnasari *et al.*, 2020; Syardiansah *et al.*, 2020). Berdasarkan penjelasan di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1. Budaya organisasi memiliki efek positif pada kinerja individu.

2.4.2. Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Coulter (2020), budaya organisasi adalah kumpulan nilai-nilai bersama, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara kerja yang mempengaruhi perilaku dan tindakan anggota organisasi. Karakteristik budaya organisasi akan menentukan apakah budaya organisasi tersebut kuat atau lemah, dan kekuatan budaya organisasi pada akhirnya akan menentukan tingkat kepuasan dan kinerja (Robbins & Judge, 2010). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap pekerjaan (Kim, 2020; Pati, 2019; Purwadi *et al.*, 2020). Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2. Budaya organisasi memiliki efek positif pada kepuasan kerja.

2.4.3. Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja

Maier (1937) mendefinisikan kinerja sebagai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Hasil penilaian kinerja yang baik akan berdampak pada tingginya kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah perasaan pencapaian dan kebanggaan dalam menikmati pekerjaan dan berkinerja baik (Kumar, 2008). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Bagozzi, 1980; Siegel & Bowen, 1971). Hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

H3. Kinerja karyawan memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja.

2.4.4. Kinerja Individu sebagai Mediator dalam Hubungan Antara Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Berdasarkan penjelasan hipotesis 1, 2, dan 3, kinerja dapat mempengaruhi dan dipengaruhi oleh budaya dan kinerja organisasi sehingga hubungan tersebut dapat menjadi

mediator dalam variabel kinerja antara budaya organisasi dan kinerja (Baron & Kenny, 1986). Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H4. Kinerja menjadi mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Halmahera Selatan dan berlangsung dari April hingga Agustus 2021. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala desa di Kabupaten Halmahera Selatan yang berjumlah 249 orang. Sampel dalam penelitian ditentukan berdasarkan pendekatan purposive sampling. Persyaratan yang digunakan dalam penelitian ini adalah bahwa seseorang yang menjadi sampel adalah yang paling memahami budaya yang diterapkan dalam organisasi, kinerjanya, dan kepuasan kerjanya. Menurut Roscoe (1975), sampel sudah cukup jika memiliki setidaknya 30 responden dan maksimal 500 responden. Sehingga, total sampel dalam penelitian ini berjumlah 179 responden. Uji validitas menggunakan analisis faktor dengan nilai beban faktor $\geq 0,5$. Selanjutnya, untuk uji reliabilitas, digunakan nilai alfa Cronbach di atas 0,7 (Hair *et al.*, 2021).

Kuesioner budaya organisasi diadopsi dari Denison (1991), Denison & Mishra (1995), Fey & Denison (2003), dan Ha (2020), dengan 10 item pertanyaan. Kuesioner kinerja dalam penelitian menggunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Abadi (2018) yang berjumlah 5 item pertanyaan pekerjaan. Kuesioner kepuasan kerja diadopsi dari Brayfield & Rothe (1951) dengan 5 item pertanyaan. Secara keseluruhan, semua item pertanyaan dalam penelitian ini menggunakan skala Likert 5 (sangat tidak setuju hingga sangat setuju).

Hipotesis penelitian akan diuji menggunakan analisis regresi sederhana dan analisis regresi hierarkis. Analisis regresi sederhana akan mengacu pada Ghozali (2019), dan analisis regresi hierarkis mengacu pada Baron & Kenny (1986). Hipotesis-hipotesis 1, 2, dan 3 akan diuji menggunakan analisis regresi sederhana, sedangkan hipotesis 4 akan diuji menggunakan analisis regresi hierarkis.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan bahwa dari Tabel 1 terlihat bahwa dari 249 kuesioner yang disebar, hanya 193 kuesioner yang dikembalikan. Selanjutnya, jumlah kuesioner yang dapat diproses berjumlah 179, sehingga berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, tingkat respons dalam penelitian ini adalah 72%. Hasil penyebaran kuesioner ditunjukkan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Penyebaran Kuesioner.

Informasi	Jumlah
Kuesioner yang disebar	249
Kuesioner yang dikembalikan	193
Kuesioner yang tidak dikembalikan	56
Kuesioner yang tidak dapat diproses.	14
Kuesioner yang dapat diproses.	179

Sumber: Data yang Diproses (2021)

Profil para responden dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin dan usia. Secara keseluruhan, para kepala desa yang terlibat dalam penelitian ini adalah laki-laki. Selanjutnya, dari segi usia, sebagian besar kepala desa di Kabupaten Halmahera Selatan berusia antara 41-50 tahun, yang berjumlah 98 responden atau 54.75%, sementara sisanya berusia antara 30-40 tahun dan di atas 51 tahun. Profil para responden dapat dilihat dalam **Tabel 2**.

Tabel 2. Profil Responden

Profil	Deskripsi	Persentase	Frekuensi
Jenis Kelamin	Laki-Laki	100	179
	Perempuan	-	-
Usia	30-40 Tahun	31,84	57
	41-50 Tahun	54,75	98
	≥ 51 Tahun	13,41	24

Sumber: Data yang Diproses (2021)

Hasil pengolahan data statistik deskriptif dalam **Tabel 3** menunjukkan bahwa responden yang menerapkan budaya organisasi pada tingkat tinggi (3.96) dan kinerja individu (4.00) menunjukkan bahwa responden memiliki kinerja yang baik. Sama halnya dengan budaya organisasi dan kinerja individu, kepuasan kerja juga dirasakan dalam kondisi yang baik (3.72). Korelasi antara variabel-variabel juga menunjukkan hubungan yang baik. Hal ini terlihat dalam hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja individu, budaya organisasi dengan kepuasan kerja, dan kinerja individu dengan kepuasan kerja pada nilai di bawah 0.9 (Hair *et al.*, 2021). Ini berarti bahwa hubungan ini tidak terjadi dalam multikolinearitas.

Tabel 3. Statistik Deskriptif dan Korelasi Antara Variabel

Variabel	Rata-rata	Deviasi Standar	Korelasi antara variabel		
			Budaya Organisasi	Kinerja Individu	Kepuasan Kerja
Budaya Organisasi	3,96	0,43	1	0,469**	0,783**
Kinerja Individu	3,84	0,80		1	0,447**
Kepuasan Kerja	3,72	0,56			1

Sumber: Data yang Diproses (2021)

Hasil pengujian validitas menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi, kinerja individu, dan kepuasan kerja tidak ada item pertanyaan yang dibuang karena memiliki nilai faktor pemuatan di atas 0,5, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh item pertanyaan yang terdapat dalam variabel penelitian dinyatakan valid. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas pada variabel budaya organisasi, kinerja individu, dan kepuasan kerja menunjukkan nilai alfa Cronbach di atas 0,7, sehingga dapat dikatakan bahwa item pernyataan pada variabel penelitian dianggap dapat diandalkan. Hasil dari uji validitas dan reliabilitas ditunjukkan dalam Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Faktor	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Skala
<i>Cult_Organ1</i>	0,596			0,821
<i>Cult_Organ2</i>	0,511			
<i>Cult_Organ3</i>	0,654			
<i>Cult_Organ4</i>	0,736			
<i>Cult_Organ5</i>	0,597			
<i>Cult_Organ6</i>	0,662			
<i>Cult_Organ7</i>	0,669			
<i>Cult_Organ8</i>	0,671			
<i>Cult_Organ9</i>	0,638			
<i>Cult_Organ10</i>	0,572			
<i>Perform1</i>		0,855		0,707
<i>Perform2</i>		0,864		
<i>Perform3</i>		0,509		
<i>Perform4</i>		0,838		
<i>Perform5</i>		0,854		
<i>Job_Satis1</i>			0,694	0,848
<i>Job_Satis2</i>			0,665	
<i>Job_Satis3</i>			0,726	
<i>Job_Satis4</i>			0,786	
<i>Job_Satis5</i>			0,546	

Sumber: Data yang Diproses (2021)

Tabel 5 menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 1,160$, $t = 34,896$, $P < 0,05$), sehingga hipotesis 1 didukung dalam penelitian ini. Budaya organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja individu ($\beta = 0,872$, $t = 7,074$, $P < 0,05$), sehingga hipotesis 2 didukung dalam penelitian ini. Sama seperti hipotesis 1 dan 2, hipotesis 3 juga didukung dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja individu berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,382$, $t = 9,269$, $P < 0,05$).

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Sederhana

Variabel Independen	Kepuasan Kerja				Kinerja Individu			
	B	t	Itself	R ²	B	t	Itself	R ²
Budaya Organisasi	1,160	34,896	0,000	0,873	0,872	7,074	0,000	0,220
Kinerja Individu	0,382	9,269	0,000	0,327	-	-	-	

Sumber: Data yang Diproses (2021)

Table 6 menunjukkan bahwa kinerja individu menjadi mediator dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,327. Setelah hasil mediasi variabel mencapai nilai 0,519 (efek total), kinerja individu dapat menjadi mediasi penuh, sehingga hipotesis 4 didukung dalam penelitian ini.

Table 6. Hasil Uji Mediasi

Variabel	Langsung	Tidak Langsung	Efek Total
Kinerja Individu – Kepuasan Kerja	0,327	0,192	0,519
Budaya Organisasi – Kinerja Individu	0,220	-	-
Budaya Organisasi – Kepuasan Kerja	0,873	-	-

Sumber: Data yang Diproses (2021)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis 1, yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, didukung. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian (Kim, 2020; Pati, 2019; Purwadi et al., 2020) yang menyatakan bahwa jika budaya organisasi yang diterapkan adalah tepat, seperti misi, keterlibatan dalam pekerjaan, adaptabilitas, dan konsistensi, maka akan berdampak pada semangat, kepuasan, dan kesenangan dalam bekerja. Kuesioner budaya organisasi diadopsi dari (Brayfield & Rothe, 1951; Denison, 1991; Denison & Mishra, 1995).

Hipotesis 2, yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja, juga didukung. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Ferdinan & Lindawati (2021), Ratnasari et al. (2020), dan Syardiansah et al., (2020) yang menyatakan bahwa jika budaya organisasi yang diterapkan adalah misi, keterlibatan dalam pekerjaan, adaptabilitas, dan konsistensi, maka akan berdampak pada peningkatan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan independensi pekerjaan.

Selanjutnya, hipotesis 3 menyatakan bahwa kinerja individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan didukung. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Sheridan & Slocum (1975) dan Wanous (1974). Ini berarti bahwa jika individu dapat menjaga kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan independensi dalam pekerjaan, maka hal tersebut akan memberikan rasa kepuasan terhadap hasil yang telah dicapai.

Terakhir, hipotesis 4, berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa variabel kinerja dapat menjadi variabel mediasi penuh dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dalam konteks kepala desa, khususnya dalam pemerintahan desa di Kabupaten Halmahera Selatan. Hasil ini juga memperkuat teori mekanisme hubungan yang telah dijelaskan sebelumnya (As'Ad, 2004; Kumar, 2008; Maier, 1937; Robbins & Coulter, 2020; Robbins & Judge, 2010; Schein, 1996).

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dijelaskan di atas, kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Pertama, budaya organisasi memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja. Kedua, budaya organisasi memiliki efek positif terhadap kinerja. Ketiga, kinerja mempengaruhi kepuasan kerja. Keempat, kinerja menjadi mediator penuh dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja.

Selanjutnya, untuk keterbatasan dan saran penelitian di masa depan dalam penelitian ini, penelitian ini dapat membagi variabel budaya organisasi berdasarkan tipe (klan, adhocracy, hierarki, dan pasar). Selain itu, penelitian juga dapat membagi variabel kepuasan kerja berdasarkan intrinsik dan ekstrinsik. Variabel kinerja juga dapat menggunakan pengukuran kinerja 360 derajat untuk melihat penilaian antara atasan dan bawahan atau sebaliknya.

6. Ucapan Terima Kasih

Para penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada mereka yang bersedia bekerja sama selama penelitian ini.

7. Pernyataan *Conflicts of Interest*

Para penulis menyatakan bahwa tidak ada konflik kepentingan potensial terkait penelitian, penulisan, dan/atau publikasi artikel ini.

Daftar Pustaka

- Abadi, S. J. (2018). *Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Bantul Tahun 2017* [Universitas Muhammadiyah Yogyakarta]. <http://repository.umy.ac.id/handle/123456789/23242>
- Arilaha, M. A., Fahri, J., & Buamonabot, I. (2020). Job Satisfaction and Turnover Intention with Positive Affect as Moderating Variable: Gender Perspective. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(9), 371–377. <https://www.archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/3465>
- As'Ad, M. (2004). Seri ilmu sumber daya manusia: Psikologi industri. In *Cetakan Kesembilan, Yogyakarta: Liberty* (Vol. 17, Issue 3, pp. 17–44). Liberty Yogyakarta.
- Bagozzi, R. P. (1980). Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity. *Journal of Marketing*, 44(2), 65. <https://doi.org/10.2307/1249978>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Berger, B. M. (1996). An Essay on Culture: Symbolic Structure and Social Structure. In *Contemporary Sociology* (Vol. 25, Issue 4). Univ of California Press. <https://doi.org/10.2307/2077135>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations*, 2, 71–98. https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1111
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. *Personnel Selection In Organizations*, 3570, 35–70.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *Learning Organization*, 14(2), 155–185. <https://doi.org/10.1108/09696470710727014>
- Cooke, R. A., & Rousseau, D. M. (1988). Behavioral Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Management*, 13(3), 245–273. <https://doi.org/10.1177/105960118801300302>
- Das Swain, V., Saha, K., Reddy, M. D., Rajvanshy, H., Abowd, G. D., & De Choudhury, M. (2020). Modeling Organizational Culture with Workplace Experiences Shared on

- Glassdoor. *Conference on Human Factors in Computing Systems - Proceedings*, 1–15. <https://doi.org/10.1145/3313831.3376793>
- Denison, D. R. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. In *The Academy of Management Review* (Vol. 16, Issue 1). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.2307/258613>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Ferdinan, B. A., & Lindawati, T. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Lecturer Performance Through Innovative Work Behavior at Catholic Universities in Surabaya. *International Journal of Applied Business and International Management*, 6(2), 113–123. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v6i2.1106>
- Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory be Applied in Russia? *Organization Science*, 14(6), 686–706. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.686.24868>
- Ghozali, I. (2019). Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8). Cetakan ke VIII. In *Penelitian* (8th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ha, V. D. (2020). Impact of organizational culture on the accounting information system and operational performance of small and medium sized enterprises in Ho Chi Minh City. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 301–308. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.301>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Gudergan, S. P. (2021). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job Attitudes. In *Handbook of Psychology* (pp. 255–276). Wiley. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei1211>
- Jabid, A., Fahri, J., Buamonabot, I., & Arilaha, M. A. (2020). Relationship Between Job Satisfaction and Positive Affect on Turnover Intention (Study in Non-Bank Financing Institutions in Ternate City, Indonesia). *Proceedings of the Proceedings of the 4th International Conference on Accounting, Management, and Economics, ICAME 2019, 25 October 2019, Makassar, Indonesia*, 20–26. <https://doi.org/10.4108/eai.25-10-2019.2295316>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (1974). Job satisfaction. In *Hospital Administration in Canada* (1st ed., Vol. 16, Issue 7, pp. 30–34). Routledge. <https://doi.org/10.29309/tpmj/2015.22.10.1048>
- Kim, M. J. (2020). The Effect of Organizational Culture and Job Environment Characteristics Perceived by Organization Members on Job Satisfaction. *International Journal of Internet, Broadcasting and Communication*, 12(4), 156–165. <https://doi.org/10.7236/ijibc.2020.12.4.156>
- Kumar, S. (2008). Job Satisfaction Among Psychiatrists: An Urgent Area For Research. *Mental Health Review Journal*, 13(3), 16–23. <https://doi.org/10.1108/13619322200800018>
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *Social Science Journal*, 57(4), 405–416. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297–1349.
- Maier, N. R. F. (1937). Psychology in industry. In *British Medical Journal* (2nd ed., Vol. 1, Issue 3974). Houghton Mifflin. <https://doi.org/10.1136/bmj.1.3974.503>

- Marcoulides, G. A., & Heck, R. H. (1993). Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organization Science*, 4(2), 209–225. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.2.209>
- Martinez, E. A., Beaulieu, N., Gibbons, R., Pronovost, P., & Wang, T. (2015). Organizational culture and performance. *American Economic Review*, 105(5), 331–335. <https://doi.org/10.1257/aer.p20151001>
- Nurlaila, & Buamonabot, I. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Kantor Pelabuhan Perikanan Nusantara (Ppn) Ternate. *MALA'BI: Jurnal Manajemen Ekonomi STIE Yapman Majene*, 2(1), 76–90. <https://doi.org/10.47824/jme.v2i1.45>
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31(4), 9–25. <https://doi.org/10.2307/41166580>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pati, A. (2019). The Influence of Leadership and Organizational Culture on Employee Work Satisfaction in Bolmut Regency. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 2(2). <https://doi.org/10.32535/apjme.v2i2.571>
- Purwadi, Dio Caisar Darma, Widya Febrianti, & Dedy Mirwansyah. (2020). Exploration of Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, and Employee Performance. *Technium Social Sciences Journal*, 6, 116–130. <https://doi.org/10.47577/tssj.v6i1.242>
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Adam. (2020). The effect of job satisfaction, organizational culture and leadership on employee performance. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, 23(13 A). <https://doi.org/10.36295/ASRO.2020.231329>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2020). *Management (Global Edition)* (15th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2010). Organizational Behavior Organizational Behavior. In *pearson education, Limited* (17th ed., Vol. 10, Issue Chapter 4). Pearson.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences* (2nd ed.). Holt Rinehart & Winston.
- Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229–240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Sheridan, J. E., & Slocum, J. W. (1975). The direction of the causal relationship between job satisfaction and work performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14(2), 159–172. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90021-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90021-5)
- Siegel, J. P., & Bowen, D. (1971). Satisfaction and performance: Causal relationships and moderating effects. *Journal of Vocational Behavior*, 1(3), 263–269. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(71\)90027-3](https://doi.org/10.1016/0001-8791(71)90027-3)
- Silvester, J., Anderson, N. R., & Patterson, F. (1999). Organizational culture change: An inter-group attributional analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 1–23. <https://doi.org/10.1348/096317999166464>
- Sundararajan, T. P. K., Kee, D. M. H., Albert, P. J., Subramaniam, M., Thirupathi, H., Angarita, L. S. C., Restrepo, C. P., Lopez, C. A., Vashney, K., Kumar, K. P., & Pandey, R. (2020). The Effects of Organizational Culture on Employee Performance: A Study of the Edge Newspaper. *International Journal of Applied Business and International Management*, 5(2), 44–53. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v5i2.857>
- Sutia, S., Sukendar, Saparudin, M., Adha, S., & Rahardjo, B. (2022). Leadership style,

- organizational culture and job satisfaction on employee performance. *Priviet Social Sciences Journal*, 2(1), 23–29. <https://doi.org/10.55942/pssj.v2i1.141>
- Syardiansah, S., Latief, A., Daud, M. N., Windi, W., & Suharyanto, A. (2020). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 849–857. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.912>
- Wanous, J. P. (1974). A causal-correlational analysis of the job satisfaction and performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 59(2), 139–144. <https://doi.org/10.1037/h0036532>
- Zafar, M., Sarwar, A., Zafar, A., & Sheeraz, A. (2021). Impact of Compensation Practices on Employee Job Performance: An Empirical Study. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 1191 AISC, 315–324. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49889-4_26

Tentang Penulis

1. **Muhammad Thahrim Imam** memperoleh gelar Magister dari Universitas Padjadjaran, Indonesia, pada tahun 2019. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Khairun, Indonesia.
E-Mail: thamrin@unkhair.ac.id
2. **Zulkifli** memperoleh gelar Magister dari Universitas Sam Ratulangi, Indonesia, pada tahun 2017. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Khairun, Indonesia.
E-Mail: zulkifli.feb@unkhair.ac.id
3. **Irfandi Buamonabot** memperoleh gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Khairun, Indonesia, pada tahun 2009 dan gelar Magister dalam bidang Manajemen dari Universitas Gadjah Mada, Indonesia, pada tahun 2012. Penulis adalah dosen pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Khairun, Indonesia.
E-Mail: irfandi@unkhair.ac.id