



# Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kecamatan Kota Waingapu Kabupaten Sumba Timur – NTT

Seprian Anthonius Linda\*, A. A. Rai Sita Laksmi, A.A.A. Dewi Larantika

Program Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana, Universitas Warmadewa

\*Email Correspondence: [rianlinda15@gmail.com](mailto:rianlinda15@gmail.com)

**How to Cite:** Linda, S, A., Laksmi, A, A, R, S., Larantika, A, A, A, D. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Kantor Kecamatan Kota Waingapu Kabupaten Sumba Timur – NTT. *Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik*, 8 (1): 1-12. DOI: <https://doi.org/10.22225/pi.8.1.2023.1-12>

## Abstract

*This study aims to determine and analyze the influence of organizational culture on the performance of civil servants, the effect of work motivation on the performance of civil servants, the effect of job satisfaction on the performance of civil servants, the influence of organizational culture, work motivation and job satisfaction on the performance of civil servants, the influence of organizational culture and work motivation on job satisfaction, the influence of organizational culture on the performance of civil servants through job satisfaction, the effect of work motivation on the performance of civil servants through job satisfaction at the Waingapu City District Office. The research method used is quantitative using a questionnaire as a data collection material which was analyzed with the help of SPSS version 25 software. The population in this study amounted to 14 people, so the sampling method applied was saturated sampling (census). Data was collected by distributing questionnaires. The analytical method used is the path analysis method. The results showed that (1) organizational culture had no effect on the performance of civil servants; (2) work motivation has a significant effect on the performance of civil servants; (3) job satisfaction does not affect the performance of civil servants; (4) Organizational culture, work motivation and job satisfaction simultaneously have a significant effect on the performance of civil servants; (5) Organizational culture and motivation simultaneously have a significant effect on job satisfaction; (6) organizational culture has no significant effect on the performance of civil servants through job satisfaction; (7) Work motivation has no significant effect on employee performance through job satisfaction of civil servants.*

**Keywords:** *employee performance; job satisfaction; organizational culture; work motivation*

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja PNS, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja PNS, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja PNS, pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS, pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai bahan pengumpulan data yang dianalisis dengan bantuan software SPSS versi 25. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 14 orang, sehingga metode sampling yang diterapkan adalah sampling jenuh (sensus). Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS; (2) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS; (3) Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS; (4) Budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS; (5) Budaya organisasi dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja; (6) Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja; (7) Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja PNS.

**Kata Kunci:** *kinerja pegawai; kepuasan kerja; budaya organisasi; motivasi kerja*

## 1. Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) adalah elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain seperti modal, teknologi, karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor yang lain. SDM merupakan asset yang paling penting dalam suatu organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil karena merupakan sumber yang menggerakkan dan mengarahkan organisasi serta mempertahankan dan mengembangkan organisasi dalam berbagai tuntutan masyarakat dan zaman (Susiawan & Muhid, 2015).

Salah satu faktor yang mempengaruhi suatu organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan adalah SDM yang dimiliki oleh organisasi tersebut karena SDM merupakan motor penggerak jalannya suatu organisasi dan merupakan aset terpenting bagi organisasi. Organisasi terbentuk dari sebuah sistem yang kompleks dimana kegiatan-kegiatan diarahkan untuk mencapai sesuatu (Gudono, 2012). Budaya organisasi sangat erat dengan perilaku tempat kerja atau dalam kinerja pegawai. Anggapan ini terbentuk dari implementasi realistik yang dapat diteladani secara langsung, dan nilai keyakinan bersama dalam organisasi sebagai pokok kekuatan budaya organisasi yang kuat. Dengan adanya budaya organisasi menjadi lebih mudah, terarah dan lebih fokus kesasaran yang telah ditetapkan.

Budaya organisasi juga memiliki keterkaitan yang erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 1998). Apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi baik, maka karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, apabila persepsi karyawan terhadap budaya dalam suatu organisasi tidak baik, maka karyawan cenderung tidak puas terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2008). Kepuasan kerja bagi seorang karyawan merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan.

Motivasi merupakan hal yang menyebabkan dan mendukung perilaku karyawan supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal sehingga akan mencapai suatu prestasi kerja dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidak seimbangan (Martoyo, 2000). Menurut penelitian Juniari, *et al.* (2015) motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil, yaitu semakin baik motivasi yang diberikan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Motivasi juga memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil, dalam hal ini semakin baik motivasi yang diterima oleh pegawai, maka kinerja pegawai semakin meningkat. Begitu pula dengan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil, bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Kantor Kecamatan Kota Waingapu, berada di Kabupaten Sumba Timur, Provinsi NTT. Kantor Kecamatan Kota Waingapu memiliki tugas memberikan pelayanan kepada masyarakat antara lain dalam pembuatan SKTM (Surat Keterangan Tidak Mampu), SKDU (Surat Keterangan Domisili Usaha), KK (Kartu Keluarga), surat pindah dan surat lainnya yang dibutuhkan oleh masyarakat yang berada di Kecamatan Kota Waingapu.

Tabel 1. Jumlah Penduduk dan Luas Wilayah Kecamatan Kota Waingapu

No.	Desa/Kelurahan	Jumlah Penduduk Tahun 2018 (Orang)	Luas Wilayah (km <sup>2</sup> )
1.	Kelurahan Kamalaputi	8.836	1,2
2.	Kelurahan Matawai	5.539	1,4
3.	Kelurahan Hambala	8.755	2,4
4.	Kelurahan Kambajawa	11.728	2,7
5.	Desa Mbatakapi	1.928	27,2
6.	Desa Pambotanjara	2.156	17,9
7.	Desa Lukukamaru	748	21,0
<b>Kecamatan Kota Waingapu</b>		<b>39.690</b>	<b>73,8</b>

---

Berdasarkan Tabel 1 di atas, dapat dilihat bahwa jumlah penduduk di Kecamatan Kota Waingapu adalah 39.690 orang dan total luas wilayah 73,8 km<sup>2</sup>. Jumlah penduduk dari tahun ke tahun semakin meningkat, sehingga untuk menjalankan tugas melayani masyarakat dengan baik, sangat ditentukan oleh kinerja para pegawai Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik merupakan aset paling utama karena merupakan penggerak dan penentu jalannya organisasi seperti di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Ada beberapa faktor yang menentukan baik buruknya kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaannya, antara lain budaya organisasi, kepuasan kerja dan motivasi kerja pegawai.

Penelitian sejenis yang sebelumnya dilakukan di RSUD Salatiga oleh Wibowo dan Putra (2016), menyimpulkan bahwa dengan adanya peningkatan terhadap motivasi karyawan, maka akan semakin meningkat kepuasan kerja; budaya organisasi dilaksanakan dengan baik, kepuasan kerja ikut meningkat; kepuasan kerja meningkat, akan berdampak terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan; kepuasan kerja menjadi variabel mediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wibowo dan Putra (2016) adalah lokasi penelitian dan penggunaan indikator dalam penelitian.

Dalam meningkatkan kinerja PNS tentu ada berbagai faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja. Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu, terdapat beberapa faktor yang sering digunakan oleh peneliti dalam melihat tingkat kinerja pegawai adalah kepribadian, budaya organisasi, kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, komitmen, disiplin kerja, loyalitas dan sebagainya. Karena keterbatasan peneliti dalam melakukan penelitian, maka peneliti menggunakan beberapa variabel tersebut yaitu budaya organisasi dan motivasi kerja sebagai variabel bebas, kepuasan kerja sebagai variabel intervening, dan kinerja PNS sebagai variabel terikat.

Menurut penelitian sebelumnya, pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu, Kabupaten Sumba Timur-NTT sebesar 37,70% yang tergolong rendah (Linda, 2018). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, penulis tertarik untuk mengetahui lebih lanjut bagaimana pegawai Kantor Kecamatan Kota Waingapu tetap bisa aktif dan melakukan pelayanan seperti yang sudah dilakukan selama ini, dan memberikan rasa kepuasan terhadap masyarakat dalam hal pelayanan publik yang diperoleh masyarakat seperti yang telah disebutkan di atas walaupun menurut hasil penelitian sebelumnya bahwa pengaruh kepemimpinan yang diberikan kepada pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu tergolong rendah. Selain itu juga, melalui hasil pengamatan yang dilakukan sebelumnya, masalah kinerja yang selama ini terjadi di Kantor Kecamatan Kota Waingapu adalah keterlambatan pegawai pada jam masuk kerja. Tentunya pelayanan yang baik tidak terlepas dari kinerja pegawai yang baik pula, sehingga penulis melakukan pengembangan penelitian penelitian dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Melalui Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu, Kabupaten Sumba Timur - NTT”. Penggunaan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (intervening) merupakan hal yang menarik untuk melihat pengaruh dari budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu secara tidak langsung

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut di atas, maka penulis dapat mengangkat rumusan masalah sebagai berikut:

Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu?

Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu?

Apakah kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan

Kota Waingapu?

Apakah budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu?

Apakah budaya organisasi dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja di Kantor Kecamatan Kota Waingapu?

Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja di Kantor Kecamatan Kota Waingapu?

Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja di Kantor Kecamatan Kota Waingapu?

## **2. Konsep dan Teori**

### ***Budaya Organisasi***

Menurut Wirawan (2007) budaya organisasi merupakan suatu norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang merupakan isi budaya organisasi itu sendiri, kemudian dikembangkan oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi dalam waktu yang lama, setelah itu dilakukan sosialisasi pada anggota baru agar dapat diterakpan dalam aktivitas organisasi dengan tujuan dapat mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku anggota organisasi untuk menghasilkan produk, pelayanan terhadap konsumen lebih baik, dan tercapainya tujuan organisasi.

### ***Motivasi***

Motivasi kerja (Robbins, 2002) adalah keinginan atau niat dalam melaksanakan suatu pekerjaan dan sebagai penentu dalam melakukan sesuatu untuk memuaskan kebutuhan pribadi. Motivasi merupakan proses yang dilakukan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mengikuti apa yang diinginkannya (Martoyo, 2000). Motivasi adalah pendorong (penggerak) yang ada dalam diri seseorang untuk bertindak (Mas'ud, 2004). Motivasi yang dimiliki oleh seorang karyawan akan sangat bermanfaat bagi perusahaan tempatnya bekerja dikarenakan dapat menciptakan rasa memiliki pada perusahaan tempat dia bekerja.

### ***Kepuasan Kerja***

Kepuasan kerja (Robbins, 2015) adalah sikap yang timbul dalam diri seseorang terhadap pekerjaan sebagai perbedaan dari apa yang diterima dengan apa yang diharapkan untuk diterima.

### ***Kinerja PNS***

Kinerja (Hasibuan dalam Sujak, 1990 dan Sutiadi, 2003) adalah sesuatu yang dicapai dari hasil kerja seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya, yang didasari oleh kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang dibutuhkan. Berdasarkan pendapat McClelland dalam Mangkunegara (2004), pegawai yang memiliki motif prestasi yang tinggi akan dapat meraih kinerja yang maksimal. Lingkungan kerja akan sangat mendukung, selain itu motif diri sendiri juga diperlukan dalam meraih kinerja yang lebih baik. Itu dapat terwujud jika adanya motif berprestasi yang timbul dari pribadi lebih membentuk suatu kekuatan diri sehingga apabila kondisi tempat bekerja ikut menunjang maka pencapaian kinerja akan maksimal.

## **3. Metode**

Jenis peneliti adalah penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2014).

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pegawai negeri sipil di Kecamatan Kota Waingapu Kabupaten Sumba Timur-NTT sebanyak 14orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2014), teknik sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dikarenakan populasi yang digunakan pada penelitian ini relatif kecil, kurang dari 30 orang atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel yaitu 14 responden.

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder. Peneliti menggunakan angket atau kuisioner sebagai instrument yang digunakan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan kuisioner yang menggunakan skala likert. Variabel yang digunakan adalah budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2) sebagai variabel bebas, kepuasan kerja (Z) sebagai variabel intervening, dan kinerja PNS (Y) sebagai variabel terikat.

Metode analisis menggunakan analisis jalur (path analysis). Menurut Ghozali (2018) analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, atau analisis jalur adalah perluasan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Langkah-langkah dalam analisis jalur (path analysis) menurut Ghozali (2018) adalah sebagai berikut:

Melakukan regresi persamaan pertama, yaitu antara variabel independen dengan variabel intervening.

Melakukan regresi persamaan kedua, yaitu antara variabel independen, dan variabel intervening terhadap variabel dependen.

Melakukan uji mediasi dengan melakukan uji sobel dengan ketentuan mediasi diterima jika nilai thitung > nilai ttabel.

#### 4. Hasil dan Pembahasan

##### *Pengaruh Variabel X terhadap Z*

Berdasarkan Tabel 2, maka dapat disimpulkan bahwa:

Persamaan regresi yang dihasilkan adalah:

$$Z = a_1 + b_1X_1 + b_2X_2 + + e_1 \quad \text{Persamaan (1)}$$

$$Z = 15,458 - 0,179X_1 + 0,355X_2 + e$$

Variabel budaya organisasi (X1) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0,832, dengan nilai signifikansi 0,432 yang berarti bahwa nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,832 < 2,201$ ), dengan nilai signifikansi sebesar  $0,432 > 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Variabel motivasi kerja (X2) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,943, dengan nilai signifikansi 0,013 yang berarti bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,943 > 2,201$ ), dengan nilai signifikansi sebesar  $0,013 < 0,05$  sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Z).

Tabel 2. Hasil Uji Pengaruh Variabel X Terhadap Z

Coefficients <sup>a</sup>							
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
		B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	15,458	15,310		1,010	,334	
	Budaya Organisasi	-,179	,215	-,183	-,832	,423	
	Motivasi Kerja	,355	,121	,647	2,943	,013	
Dependent Variable: Kepuasan Kerja							
$t_{table}$ : 2,201							

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2021

Tabel 3. Hasil Uji R Square dan Uji F

Model Summary					
Model	R	R Square	F Change	Change Statistics	
				Sig. F Change	
1	0,734 <sup>a</sup>	0,539	6,419		,014 <sup>b</sup>

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Motivasi Kerja

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2021

Berdasarkan Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa:

$F_{hitung}$  yang dihasilkan adalah 6,419 dan  $F_{tabel}$  sebesar 3,98, sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan karena nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan nilai signifikansi  $0,014 < 0,05$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat kepuasan kerja (Z).

Nilai R yang dihasilkan adalah 0,734, artinya adalah pengaruh budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) adalah sebesar 73,4%. Artinya sesuai pedoman untuk interpretasi koefisien korelasi adalah kuat

Nilai R Square yang dihasilkan adalah 0.539 atau 53.9%. Artinya bahwa kepuasan kerja (Z) dipengaruhi oleh budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2) sebesar 53,9%, sedangkan sisanya sebesar 46,1% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti dalam penelitian ini.

### Pengaruh Variabel X dan Z Terhadap Y

Berdasarkan Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa:

Variabel budaya organisasi (X1) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,693, dengan nilai signifikansi 0,504 yang berarti bahwa nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,504 < 2,228$ ), dengan nilai signifikansi sebesar  $0,504 > 0,05$ , sehingga peneliti menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS (Y).

Variabel motivasi kerja (X2) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,338, dengan nilai signifikansi 0,008 yang berarti bahwa nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $3,338 > 2,228$ ), dengan nilai signifikansi sebesar  $0,008 < 0,05$ , sehingga peneliti menyimpulkan bahwa motivasi kerja (X2) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS (Y).

Variabel kepuasan kerja (Z) memiliki nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,165, dengan nilai signifikansi 0,872 yang berarti bahwa nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,165 < 2,228$ ), dengan nilai signifikansi sebesar  $0,872 > 0,05$ , sehingga peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Variabel X dan Z Terhadap Y

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	-1,755	9,483		-,185	,857
	Budaya Organisasi	,091	,131	,135	,693	,504
	Motivasi Kerja	,319	,096	,841	3,338	,008
	Kepuasan Kerja	,030	,179	,043	,165	,872

Dependent Variable: Kinerja Pegawai

$t_{table}$  : 2,228

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2021

**Tabel 5.** Hasil Uji R Square dan Uji F

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Change Statistics F Change	Sig. F Change
1	0,832 <sup>a</sup>	0,692	7,480	,006 <sup>b</sup>

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja  
 b. Dependent Variable: Kinerja PNS

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2021

Berdasarkan Tabel 5, disimpulkan bahwa:

Berdasarkan Tabel 5.9 dapat dilihat bahwa  $F_{hitung}$  yang dihasilkan adalah 7,480 dan  $F_{tabel}$  sebesar 3,71, sehingga dapat dikatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan karena nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dengan nilai signifikansi  $0,006 < 0,05$ . Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi (X1), motivasi kerja (X2), dan kepuasan kerja (Z) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y).

Nilai R yang dihasilkan adalah 0,832, artinya adalah pengaruh budaya organisasi (X1) dan motivasi kerja (X2) terhadap kinerja PNS (Y) adalah sebesar 83,2%. Kesimpulan yang diperoleh adalah korelasi yang terjadi sangat kuat.

Nilai R Square yang dihasilkan adalah 0,692 atau 69,2%. Artinya bahwa kinerja PNS (Y) dipengaruhi oleh budaya organisasi (X1), motivasi kerja (X2), dan kepuasan kerja (Z) sebesar 69,2% sedangkan sisanya sebesar 30,8% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti dalam penelitian ini.

### ***Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)***

Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan uji sobel. “Uji ini digunakan untuk menguji kekuatan pengaruh tidak langsung atau mediasi (Ghozali, 2018)”. “Dasar pengambilan keputusan pada uji sobel ini dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi”. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

dan

Melihat pengaruh tidak langsung  $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$

Berdasarkan uji sobel pada pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui Z menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,1074, sedangkan diketahui bahwa nilai  $t_{tabel}$  adalah 2,201. Dengan demikian  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,1074 < 2,201$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi pengaruh mediasi.

Melihat pengaruh tidak langsung  $X2 \rightarrow Z \rightarrow Y$

Berdasarkan uji sobel pada mediasi di atas menunjukkan bahwa nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,1587, sedangkan diketahui bahwa nilai  $t_{tabel}$  adalah 2,201. Dengan demikian  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $0,1587 < 2,201$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi pengaruh mediasi.

### ***Pembahasan***

#### ***Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu***

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu, hal ini dilihat dari nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,693 dengan nilai signifikansi 0,504 (Tabel 4). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhalim (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Indonesia Cabang Jember.

Meskipun budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu, namun budaya organisasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja PNS. Apabila pimpinan menaikkan atau menambah budaya organisasi dalam hal ini aturan atau norma-norma yang ditetapkan di Kantor Kecamatan Kota Waingapu, maka akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu.

#### ***Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu***

Hasil hipotesis menyatakan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu dengan nilai thitung sebesar 3,338 dan nilai signifikansi 0,008 (Tabel 4). Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Muchdie, *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama Kota Administrasi Jakarta Selatan.

Menurut Hasibuan (2015), motivasi merupakan pemberian daya penggerak untuk menghasilkan gairah dalam bekerja kerja, agar dapat bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi. Sehingga dengan adanya motivasi atau penggerak maka pegawai dapat meningkatkan kinerja dikarenakan adanya dorongan untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan baik demi tercapainya tujuan instansi tersebut. PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu, memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas mereka sehari-hari.

#### ***Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu***

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu dengan nilai thitung sebesar 0,165 dan nilai signifikansi 0,872 (Tabel 4). Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyati, *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Tenjolaya. Tetapi hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Adiyasa dan Windayanti (2019), bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Robbins dan Judge (2016), hal tersebut merupakan sesuatu yang wajar dikarenakan hubungan antara kepuasan dan kinerja masih menjadi perdebatan walaupun secara empiris sudah banyak penelitian yang berhasil membuktikan bahwa sebuah perusahaan atau lembaga yang memiliki kinerja tinggi, umumnya memiliki karyawan yang puas pada pekerjaannya.

#### ***Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu***

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu dengan nilai Fhitung sebesar 7,480 dan nilai signifikansi 0,006 (Tabel 5). Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahyani, dkk. (2021) yang menyatakan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Puspo Pasuruan.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa adanya peran budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Dengan menjalankan pekerjaan sesuai dengan budaya organisasi, memiliki motivasi kerja yang tinggi dan adanya kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalankan maka akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Hal ini didukung oleh pernyataan Hasibuan (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja adalah sebuah kondisi atau energi yang dapat membuat karyawan tergerak untuk melakukan sesuatu yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Panbundu



(2012) juga menyatakan bahwa sebuah budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, salah satunya adalah sebagai perekat karyawan dimana budaya organisasi akan membentuk Sense of Belonging dan rasa kesetiaan atau loyalitas terhadap sesama karyawan. Pemahaman yang baik akan kebudayaan organisasi akan membuat karyawan lebih dekat karena persamaan visi, misi, dan tujuan bersama yang akan dicapai yang tentunya akan selalu berhubungan dengan kinerja pegawai. Robbins dan Judge (2011) menyatakan bahwa pekerja dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berfikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktifitas tugas yang akan berdampak terhadap kinerja pekerja tersebut. Pekerja dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berfikir tentang tugas mereka atau mengambil bagian dalam aktifitas pekerjaan mereka.

### ***Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu***

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu dengan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 6,419 dan nilai signifikansi 0,014 (Tabel 3). Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Deccasari (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja guru SDN di Kecamatan Rumbai Pesisir Kota Pekanbaru.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa adanya peran budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Kepuasan kerja juga memiliki hubungan yang erat dengan sikap karyawan atas pekerjaan mereka, situasi kerja setiap harinya dalam hal ini adalah budaya organisasi, kerjasama antar karyawan baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja (Kartika dan Kaihatu, 2010). Motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena dengan adanya motivasi kerja akan timbul kepuasan pada karyawan dimana pada akhirnya akan membuat karyawan menjadi lebih produktif, serta akan mencegah timbulnya rasa frustrasi dan rendahnya kepuasan kerja pada karyawan. Kepuasan kerja yang pada akhirnya akan mendorong karyawan tersebut lebih giat bekerja untuk lebih baik dan dapat memberikan kontribusinya secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi (Nugroho, 2012).

### ***Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja di Kantor Kecamatan Kota Waingapu***

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa, budaya organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Kantor Kecamatan Kota Waingapu dengan nilai  $t_{hitung}$  sebesar -0,1074. Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Suratman dan Supriyatningsih (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di SMKN 1 Bawang. Tetapi hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Deccasari (2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Karya Mekar Dewatamali. Sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai kantor Kecamatan Kota Waingapu selalu berusaha menaati budaya organisasi yang ada di lingkungan kerja sehingga tidak memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja” tidak dapat memediasi antara budaya organisasi dan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu.

### ***Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja di Kantor Kecamatan Kota Waingapu***

Hasil pengujian hipotesis menyatakan bahwa, motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening di Kantor Kecamatan Kota Waingapu dengan  $t_{hitung}$  sebesar 0,1587. Hasil penelitian ini tidak

sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi, *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Sosial Kota Denpasar. Tetapi hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Deccasari, (2019) yang menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Karya Mekar Dewatamali. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa motivasi kerja yang tinggi akan secara langsung meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu.

## **5. Simpulan**

Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Meskipun demikian, budaya organisasi tetap memberikan pengaruh atau dampak yang positif terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Apabila penerapan budaya organisasi dilakukan dengan baik, maka kinerja PNS yang dihasilkan di Kantor Kecamatan Kota Waingapu akan meningkat.

Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Hal ini berarti PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam menjalankan tugas mereka setiap hari sehingga memberi dampak positif terhadap kinerja.

Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Meskipun demikian, kepuasan kerja tetap memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Apabila kepuasan kerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu meningkat, maka kinerja PNS pun akan ikut meningkat.

Budaya organisasi, motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Hal ini berarti bahwa adanya peran budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Dengan menjalankan pekerjaan sesuai dengan budaya organisasi, memiliki motivasi kerja yang tinggi dan adanya kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalankan maka akan sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu.

Budaya organisasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Hal ini berarti bahwa adanya peran budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Kepuasan kerja juga memiliki hubungan yang erat dengan sikap karyawan atas pekerjaan mereka, situasi kerja setiap harinya dalam hal ini adalah budaya organisasi, kerjasama antar karyawan baik dengan atasan maupun dengan rekan kerja. Motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karena dengan adanya motivasi kerja akan timbul kepuasan pada karyawan dimana pada akhirnya akan membuat karyawan menjadi lebih produktif, serta akan mencegah timbulnya rasa frustrasi dan rendahnya kepuasan kerja pada karyawan.

Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Hal ini berarti bahwa pegawai Kantor Kecamatan Kota Waingapu selalu berusaha menaati budaya organisasi yang ada di lingkungan kerja sehingga tidak memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja PNS, dan kepuasan kerja tidak dapat memediasi antara budaya organisasi dan kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu.

Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS melalui kepuasan kerja di Kantor Kecamatan Kota Waingapu. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja yang tinggi akan secara langsung meningkatkan kinerja PNS di Kantor Kecamatan Kota Waingapu.

## Reference

- Adiyasa, N., & Windayanti, W. (2019). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen Strategi Dan Aplikasi Bisnis*, 2 (1), 23 - 30.
- Cahyani, N. D., Sunaryo, H., & Khalikussabir, K. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Kantor Kecamatan Puspo Pasuruan). *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 10(02).
- Deccasari, D.D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Studi Kasus Pada PT. Karya Mekar Dewatamali di Kota Jombang. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Manajemen (ABM)*. Voume 25 No. 1 April 2019
- Dewi, N.P.C., Wimba, I.G.A., Agustina, M.D.P. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Sosial Kota Denpasar. Widya Armita, *Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*. Volume 1 No. 4 November 2021.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang
- Gudono., (2012), *Teori Organisasi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Handoko, T. H. (1998). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Juniari, Ni Kadek Eni., Riana, I Gede dan Subudi, Made. (2015). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerta dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4.11, 823-840.
- Kartika, Endo Wijaya., Kaihatu , Thomas S. (2010). Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.12, No. 1, Maret 2010: 100-112
- Linda, Seprian Anthonius. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Kota Waingapu Kabubaten Sumba Timur Provinsi Nusa Tenggara Timur. Skripsi. Universitas Warmadewa. Bali
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Martoyo, Susilo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogjakarta: PT BPFE – JogJakarta
- Mas'ud, Fuad. (2004), *Survai Diagnosis Organisasional Konsep dan Aplikasi*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Muchdie, H., Hartono, H. B. D., Naibaho, M. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Kebayoran Lama, Kota Administrasi Jakarta Selatan. Universitas Muhammadiyah Prof.Dr.Hamka. Jakarta.
- Mulyati, Firdaus, M.A., Rumiasih, N.A., Maulana, H. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Tenjolaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 4 No.3 Agustus 2021 Hal. 326-332
- Nugroho, Gunawan Dwi. (2012). Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan PT. Busana Mulya Tekstil. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Nurhalim, F. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan Bank Indonesia Cabang Jember.
- Panbundu, M.T. (2012). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Robbins, S.P. (2002.) Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi. Edisi Kelima. Alih Bahasa: Halida, Dewi Sartika. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Robbins, S. P. dan Judge. (2008). Perilaku Organisasi, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). Organizational behavior. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey 07458. 77-89\*.
- Robbins, S. P. (2015). Perilaku Organisasi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2016). Organizational behavior. NJ: Pearson Education
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sujak, Abi. (1990). Kepemimpinan Manajer, Jakarta:RajawaliPers
- Suratman, A., Supriyantiningih, L. (2019). Penharuh Budaya Organisasi dan Keselamatan Kerja Terhadap inerja Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Kajian Bisnis. Volume 27 No. 1, 2019.
- Susiawan, S., & Muhid, A. (2015). Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. *Persona:Jurnal Psikologi Indonesia*, 4(03). <https://doi.org/10.30996/persona.v4i03.725>
- Sutiadi, 2003, Motivasi Karyawan Dan Aktifitas Manajerial Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Tesis. Pasca Sarjana, Universitas Barawijaya, Malang.
- Wibowo, M. A., & Putra, Y. S. (2016). Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum (RSU) Salatiga. *Among Makarti*, 9(1).
- Wirawan. (2007). Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Jakarta: Salemba Empat.