



Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Kerja Organisasi yang Dimediasi Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Kelola Jasa Artha Semarang

Yusuf Ehza Putra ^{1*}, Qristin Violinda ², Bayu Kurniawan ³

^{1,2,3} Program Studi Manajemen, Universitas PGRI Semarang, Indonesia

*Penulis Korespondensi: yusufehza@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the influence of work discipline and organizational culture on employee job satisfaction at PT. Kelola Jasa Artha Semarang, with work motivation as a mediating variable. Work discipline and organizational culture are considered important factors influencing employee motivation and job satisfaction. This study used a quantitative approach with a survey method involving 105 respondents working at PT. Kelola Jasa Artha Semarang. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression and path analysis to examine the relationships between variables. The results indicate that work discipline has a positive and significant effect on work motivation, organizational culture has a positive effect on work motivation, and work motivation has a significant effect on job satisfaction. Furthermore, work motivation has been shown to mediate the influence of work discipline and organizational culture on employee job satisfaction. Therefore, improving work discipline and a supportive organizational culture can increase work motivation, which ultimately leads to increased employee job satisfaction within the company.*

Keywords: *Employee Job Satisfaction; Employees; Organizational Culture; Work Discipline; Work Motivation.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Kelola Jasa Artha Semarang, dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Disiplin kerja dan budaya organisasi dianggap sebagai faktor penting yang memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan 105 responden yang bekerja di PT. Kelola Jasa Artha Semarang. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda serta analisis jalur (path analysis) untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh disiplin kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, peningkatan disiplin kerja dan budaya organisasi yang mendukung dapat meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

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

1. LATAR BELAKANG

Dalam dunia persaingan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi secara cepat dan efektif agar tetap bertahan serta mencapai tujuan yang diharapkan. Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya bergantung pada kekuatan modal, teknologi, atau strategi pemasaran, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia yang dimiliki (Adillah, 2024). Sumber daya manusia tidak lagi dipandang sekadar tenaga kerja, melainkan aset strategis yang menentukan arah perkembangan suatu perusahaan (Badrianto & Astuti, 2023). Oleh karena itu, berbagai organisasi baik skala kecil maupun besar menempatkan faktor manusia sebagai pusat perhatian, termasuk bagaimana perusahaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membangun budaya organisasi yang sehat, serta menegakkan disiplin kerja yang baik sebagai fondasi untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Sinta et al., 2024).

Perusahaan jasa khususnya, memiliki ketergantungan yang tinggi pada performa karyawan karena output utama yang dihasilkan adalah kualitas pelayanan. PT Kelola Jasa Artha Semarang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengelolaan dan penyediaan layanan pendukung (supporting services) bagi berbagai instansi, seperti kebersihan, keamanan, administrasi, dan layanan operasional lainnya. Perusahaan ini dituntut untuk mampu menghadirkan pelayanan terbaik bagi klien sehingga kualitas dan performa karyawan sangat menentukan citra serta keberhasilan perusahaan dalam menjaga kepercayaan mitra kerja. Dalam pelaksanaan operasionalnya, PT Kelola Jasa Artha Semarang memiliki jumlah karyawan yang cukup besar dengan tingkat keragaman peran yang tinggi. Hal ini tentu membutuhkan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang profesional, terutama dalam menjaga kedisiplinan, membangun budaya kerja organisasi yang positif, menumbuhkan motivasi kerja, serta memastikan terwujudnya kepuasan kerja bagi seluruh karyawan (Wardhana et al., 2023).

Kepuasan kerja menjadi salah satu aspek penting yang sangat diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya (Fauzi et al., 2023). Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung bekerja lebih produktif, memiliki loyalitas yang tinggi, serta memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Namun, apabila kepuasan kerja rendah, karyawan akan mudah mengalami stres, menurunnya motivasi, meningkatnya tingkat absensi, bahkan potensi turnover yang tinggi (Adillah, 2024). Dalam konteks PT Kelola Jasa Artha Semarang, kepuasan kerja karyawan menjadi faktor krusial karena mayoritas tugas mereka berhubungan langsung dengan pelayanan kepada klien. Pelayanan yang diberikan dengan rasa tidak puas akan berdampak pada kualitas layanan, citra perusahaan, dan keberlanjutan kontrak kerja sama.

Salah satu faktor yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja menggambarkan sejauh mana karyawan mematuhi aturan, prosedur, dan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan. Karyawan dengan tingkat disiplin tinggi cenderung bekerja sesuai target, memiliki rasa tanggung jawab, dan menjaga etika dalam bekerja (Indriyani et al., 2023). Sebaliknya, tingkat disiplin kerja yang rendah dapat menyebabkan keterlambatan, pelanggaran prosedur, serta menurunnya kualitas pelayanan yang diberikan (Husna et al., 2021). Dalam perusahaan jasa seperti PT Kelola Jasa Artha Semarang, disiplin kerja menjadi indikator utama profesionalisme karena para karyawan seringkali menjadi representasi langsung dari kualitas perusahaan di mata klien. Dengan demikian,

penguatan disiplin kerja menjadi salah satu strategi penting untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih baik.

Selain disiplin, budaya kerja organisasi juga memiliki peranan signifikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Budaya kerja organisasi mencakup nilai, keyakinan, kebiasaan, serta pola perilaku yang dijadikan pedoman bersama dalam menjalankan tugas (Pally & Septyarini, 2021). Ketika budaya organisasi berjalan secara harmonis, karyawan akan merasa nyaman, memiliki ikatan emosional dengan perusahaan, serta memahami tujuan dan arah organisasi. Budaya kerja yang positif akan menumbuhkan rasa kebersamaan, meningkatkan kerja sama tim, serta memperkuat rasa saling menghargai antarpegawai. Dalam PT Kelola Jasa Artha Semarang, penerapan budaya kerja yang baik diperlukan untuk menyatukan berbagai latar belakang karyawan, mengelola dinamika kerja yang kompleks, serta memastikan terciptanya kualitas pelayanan yang konsisten.

Motivasi kerja juga tidak dapat dipisahkan dari pembahasan mengenai kepuasan kerja. Motivasi merupakan dorongan internal maupun eksternal yang membuat seseorang bersemangat untuk bekerja dan mencapai tujuan tertentu (Mufarrohah & Sumartik, 2022). Motivasi dapat berasal dari faktor intrinsik seperti kebutuhan aktualisasi diri, rasa bangga, atau pencapaian pribadi; maupun faktor ekstrinsik seperti gaji, bonus, kondisi kerja, serta penghargaan. Dalam banyak penelitian, motivasi kerja memiliki peran sebagai variabel yang memediasi hubungan antara disiplin kerja dan budaya kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Artinya, semakin tinggi disiplin dan semakin kuat budaya kerja organisasi, maka motivasi karyawan akan meningkat, dan pada akhirnya berdampak pada naiknya kepuasan kerja. Di PT Kelola Jasa Artha Semarang, motivasi kerja sangat menentukan kualitas pelayanan karena karyawan yang termotivasi umumnya akan memberikan upaya terbaik, bekerja dengan antusias, serta memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan.

Alasan pemilihan PT. Kelola Jasa Artha (KEJAR) sebagai objek penelitian adalah karena perusahaan tersebut belum berhasil memenuhi target yang telah ditetapkan, sebagaimana terlihat pada tabel:

Tabel 1. Target dan Realisasi Pendapatan PT. Kelola Jasa Artha (KEJAR)

Tahun 2023.

Bulan	Target (Milyar Rp.)	Realisasi (Milyar Rp.)	Prosentase (%)
Jan2023	20	19.8	99
Feb 2023	20	18.4	92
Mar 2023	20	17.7	88.5
Apr 2023	20	16.9	84.5
Mei 2023	20	18.2	91
Jun 2023	20	18.3	91.5
Jul 2023	20	17.0	85
Ags 2023	20	15.8	79
Sept 2023	20	15.5	77.5
Okt 2023	20	14.9	74.5
Nov 2023	20	12.7	63.5
Des 2023	20	12.6	63

Sumber : PT. Kelola Jasa Artha (KEJAR), 2024.

Dari tabel 1, pendapatan yang ditargetkan oleh pimpinan tidak tercapai dari Januari hingga Desember 2023. Bahkan, persentase selisih antara target dan realisasi pendapatan menunjukkan peningkatan dari bulan ke bulan. Kondisi ini menjadi alasan penting untuk meneliti lebih lanjut terkait faktor yang memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan di PT. Kelola Jasa Artha (KEJAR).

Selain fenomena bisnis yang telah dijelaskan, terdapat pula perbedaan hasil penelitian sebelumnya. Studi oleh Mustika & Oktavianti (2021); Mustika & Oktavianti (2021) menunjukkan jika disiplin kerja tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Tapi riset lain oleh Tupen & Septyarini (2022); Hanafia (2020) justru menemukan jika disiplin kerja berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja. Penelitian Hidayat (2021) menemukan budaya organisasi tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Dan temuan Ali & Agustian (2018); Tupen & Septyarini (2022); Hanafia (2020) menyatakan jika budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja. Riset oleh Wibiseno & Dewi (2018); Mustika & Oktavianti (2021) menemukan motivasi kerja tidak berpengaruh pada kepuasan kerja. Temuan Mustika & Oktavianti (2021); Hidayat (2021); Hanafia (2020); Pally & Septyarini (2021) menemukan jika motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja.

Dari latar belakang yang dijabarkan maka peneliti ingin mengangkat riset dengan judul “Pengaruh Disiplin Kerja dan Budaya Kerja Organisasi yang dimediasi Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Kelola Jasa Artha Semarang”.

2. KAJIAN TEORITIS

Goal Setting Theory

Teori *Goal Setting* menekankan pentingnya menetapkan tujuan yang spesifik, menantang, dan terukur sebagai cara untuk meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Edwin A. Locke pada tahun 1968 melalui jurnal berjudul *Toward a Theory of Task Motivation and Incentives* (Robbins, 2014:121).

Teori ini dipopulerkan oleh Dr. Gary Latham dan Edwin A. Locke pada tahun 1990 melalui buku *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Pada dasarnya, *Goal Setting Theory* menjadi dasar konsep *SMART goals*, sebuah akronim yang menggambarkan tujuan yang harus bersifat spesifik (*specific*), terukur (*measurable*), dapat dicapai (*attainable*), relevan (*relevant*), dan memiliki batas waktu (*time-bound*) untuk menghasilkan pencapaian terbaik (Putri et al., 2019). Tujuan utama dari teori ini adalah untuk memahami pengaruh penetapan tujuan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan Kerja

Hasibuan (2017) mengungkapkan jika kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang membuat seseorang merasa senang dan nyaman terhadap pekerjaannya. Menurut Sutrisno (2019) kepuasan kerja ialah pandangan atau sikap seorang karyawan pada pekerjaannya, yang dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang diterima, serta aspek-aspek fisik maupun psikologis yang melekat dalam pekerjaan tersebut. Indikator pengukuran kepuasan kerja: (Nugroho et al., 2022)

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Rekan kerja
3. Pengawasan
4. Promosi

Motivasi Kerja

Motivasi kerja dapat dipahami sebagai dorongan internal individu untuk berusaha maksimal demi meraih goal organisasi, yang muncul ketika individu merasa bahwa usaha yang dikeluarkannya mampu memenuhi kebutuhan pribadinya Robbins & Judge (2017). Meidita (2019) menjelaskan bahwa motivasi karyawan adalah dorongan internal yang membuat seorang pekerja terdorong untuk melakukan berbagai aktivitas guna meraih target yang telah ditentukan. Indikator motivasi menurut Harahap & Khair (2019) yaitu:

1. Perilaku Karyawan
2. Usaha Karyawan
3. Kegigihan Karyawan

Disiplin Kerja

Hidayat & Suryani (2024) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap yang ada pada diri pegawai untuk menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan dan ketetapan instansi. Menurut Hasibuan (2017) disiplin kerja bisa diterjemahkan sebagai sikap sadar dan kemauan dari individu untuk mematuhi seluruh aturan perusahaan serta norma sosial yang diberlakukan. Indikator disiplin kerja karyawan yaitu: (Liana, 2020)

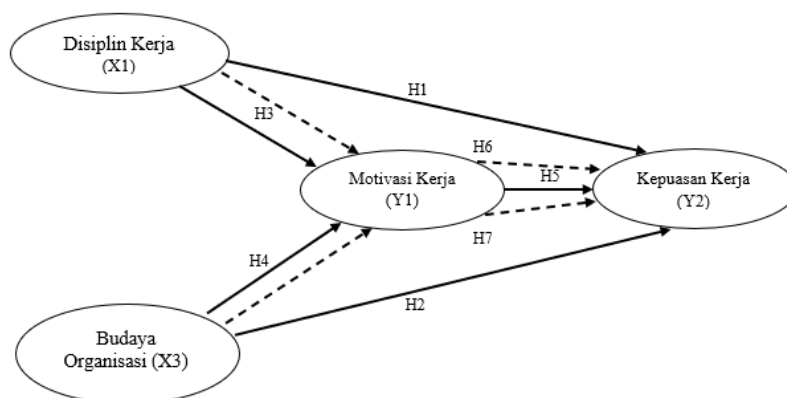
1. Ketepatan waktu
2. Pemanfaatan sarana
3. Tanggung jawab
4. Ketaatan pada aturan perusahaan

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dipahami sebagai pandangan bersama tiap setiap anggota dalam organisasi, yang terbentuk melalui makna-makna yang dibagi secara kolektif (S. Robbins, 2016). Budaya kerja dapat dipahami sebagai suatu pola berpikir bersama yang berisi nilai, norma, karakter, serta harapan kolektif yang dianut anggota dalam organisasi. Indikator budaya organisasi: (P. S. Robbins & Judge, 2017)

1. Dorongan melakukan inovasi
2. Meningkatkan kreativitas
3. Koordinasi dengan rekan kerja
4. Bekerja sesuai prosedur
5. Fasilitas kerja dapat menunjang pekerjaan

Kerangka Pikir Teoritis



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Teoritis.

Hipotesis

- H1 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
- H2 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

- H3 : Disiplin kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja
H4 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja
H5 : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja
H6 : Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kepuasan kerja
H7 : Motivasi kerja mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif bertujuan menggambarkan, membandingkan, atau menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016:23).

Sugiyono (2022) mendefinisikan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari yang kemudian dapat ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah PT. Kelola Jasa Artha Semarang yang berjumlah 354 orang.

Jumlah sampel dihitung menggunakan rumus dari Hair et al. (2006), yakni jumlah sampel didasarkan pada total indikator yang digunakan dikalikan 5 hingga 10, dengan perhitungan:

$$\begin{aligned}\text{Sampel} &= \text{Jumlah indikator} \times (5-10) \\ &= 21 \times 5 = 105 \text{ responden}\end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan tersebut, ditetapkan bahwa penelitian ini menggunakan 105 responden sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel yang diterapkan merupakan *purposive sampling*, yakni dimana sampel diambil dengan mempertimbangkan kriteria khusus. Kriteria responden yang dipilih meliputi:

1. Karyawan yang masih aktif bekerja di PT. Kelola Jasa Artha Semarang.
2. Karyawan PT. Kelola Jasa Artha Semarang yang masa kerjanya minimal satu tahun dan bersedia menjadi responden penelitian.

Metode pengumpulan data adalah menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi berganda yang dioperasikan melalui program SPSS versi 26 dan uji sobel test.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan guna mengetahui ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Uji validitas diuji cobakan kepada 105 responden dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas.

No.	r hitung	r tabel	Kriteria
Disiplin Kerja (X_1)			
1	0,706	0,1918	Valid
2	0,438	0,1918	Valid
3	0,363	0,1918	Valid
4	0,534	0,1918	Valid
Budaya Organisasi (X_2)			
1	0,489	0,1918	Valid
2	0,415	0,1918	Valid
3	0,687	0,1918	Valid
4	0,412	0,1918	Valid
5	0,418	0,1918	Valid
Motivasi Kerja (Y_1)			
1	0,530	0,1918	Valid
2	0,541	0,1918	Valid
3	0,438	0,1918	Valid
4	0,486	0,1918	Valid
5	0,509	0,1918	Valid

Sumber: Data Di Olah Peneliti, 2025.

Merujuk pada Tabel 2, hasil uji validitas terhadap variabel Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja menandakan jika seluruh item pertanyaan nilai r hitungnya $> r$ tabel. Sehingga, semua instrumen dikategorikan valid dipergunakan dalam riset.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui dan menetapkan instrumen berupa kuesioner dapat digunakan lebih dari satu kali dan relatif tidak berbeda meskipun digunakan kembali pada subjek yang sama. Kriteria bahwa variabel dikategorikan reliabel bila nilai cronbach alpha $> 0,70$. Hasil pengujian reliabilitas disajikan berikut ini:

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas.

No.	Variabel	Alpha Hitung	Kriteria
1	Disiplin Kerja (X_1)	0,715	Reliabel
2	Budaya Organisasi (X_2)	0,720	Reliabel
3	Motivasi Kerja (Y_1)	0,738	Reliabel
5	Kepuasan Kerja (Y_2)	0,724	Reliabel

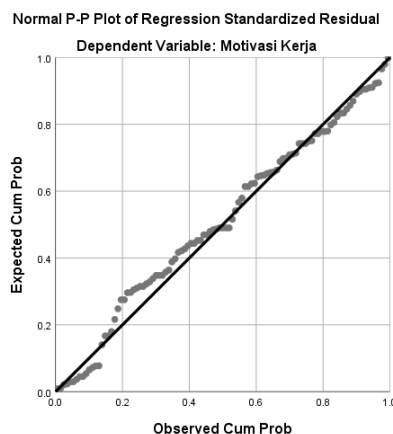
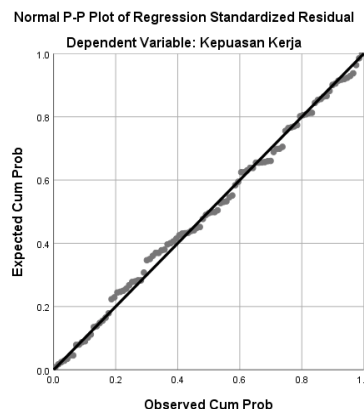
Sumber: Data Di Olah Peneliti, 2025.

Hasil uji reliabilitas pada Tabel 2 menandakan jika variabel Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja dikategorikan reliabel, sehingga seluruh variabel layak untuk dipakai di uji hipotesa selanjutnya.

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas tujuannya guna melihat variabel bebas ataupun terikat dalam model memiliki distribusi data yang normal.

**Gambar 2.** Grafik Normal Plot Model Pertama.**Gambar 3.** Grafik Normal Plot Model Kedua.

Sumber: Data Di Olah Peneliti, 2025.

Grafik normalitas plot menunjukkan jika data tersebar di sekitar garis diagonal; maka sebab itu, menggunakan model regresi untuk menguji hipotesisnya layak.

2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas riset ini memakai VIF dan nilai tolerance. Data tidak terjadi masalah multikolinieritas, bila nilai VIF < 10 dan nilai tolerance > 0,1 atau sebaliknya. Berikut hasil uji multikolinieritas riset ini:

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas Persamaan 1 dan 2.

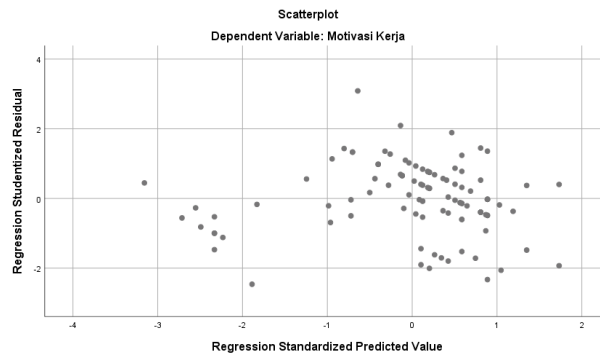
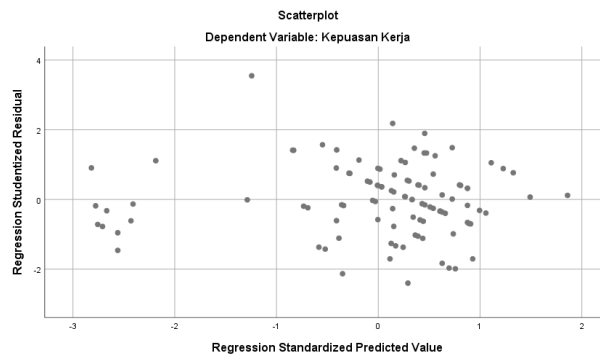
Persamaan Regresi	Tolerance	VIF
$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + e$ Variabel Dependen: - Motivasi kerja Variabel Independen: - Disiplin kerja (X1) - Budaya organisasi (X2)		
	0,808	1,237
	0,808	1,237
$Y = b_2X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$ Variabel Dependen: - Kepuasan kerja Variabel Independen: - Disiplin kerja (X1) - Budaya organisasi (X2) - Motivasi kerja (Z)		
	0,468	2,135
	0,740	1,351
	0,436	2,292

Sumber: Data Di Olah Peneliti, 2024.

Tabel 3 menjelaskan jika nilai VIF mempunyai nilai yang lebih kecil dari 10 dan nilai tolerance kurang dari 0,1, sehingga diperoleh kesimpulan jika variabel independen dan variabel intervening tidak mengalami multikolinieritas.

3. Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas pada riset ini dijalankan dengan menggunakan uji Scatter Plot untuk memprediksi heteroskedastisitas. Hasil uji heteroskedastisitas melalui uji aplikasi SPSS dapat dilihat pada gambar dibawah.

**Gambar 4.** Uji Heteroskedastisitas Persamaan 1.**Gambar 5.** Uji Heteroskedastisitas Persamaan 2.

Gambar diatas menyatakan jika titik-titik pada *scatterplot* tidak membentuk pola tertentu, serta menyebar di atas dan di bawah angka nol sumbu Y, sehingga disimpulkan tidak ada heteroskedastisitas dalam model regresi.

Uji Hipotesis

1. Uji Hipotesis Parsial (Uji T)

Tabel 5. Uji Parsial t.

Model Regresi	t hitung	Sig
Persamaan I		
Disiplin kerja (X1)	8,604	0,000
Budaya organisasi (X2)	3,064	0,003
Persamaan II		
Disiplin kerja (X1)	2,246	0,027
Budaya organisasi (X2)	3,771	0,000
Motivasi kerja (Z)	2,587	0,011

Sumber: Data Di Olah Peneliti, 2025.

Berdasarkan hasil uji parsial (Uji T) pada tabel 6 maka:

1. Pengaruh Disiplin Kerja (X1) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Angka t-hitung Disiplin Kerja (X₁) pada Motivasi Kerja (Y₁) sebesar 8,604 dan angka probabilitas sebesar 0,000 < 0,05; berarti secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan Disiplin Kerja (X₁) pada Motivasi Kerja (Y₁).

2. Pengaruh Budaya Organisasi (X₂) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Angka t-hitung Budaya Organisasi (X₂) pada Motivasi Kerja (Y₂) sebesar 3,064 dan angka probabilitas sebesar $0,003 < 0,05$; berarti secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi (X₃) pada Motivasi Kerja (Y₂).

3. Pengaruh Disiplin Kerja (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Angka t-hitung Disiplin Kerja (X₁) pada Kepuasan Kerja (Y) sebesar 2,743 dan angka probabilitas sebesar $0,007 < \text{taraf signifikansi } \alpha = 5\% (0,05)$; berarti secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan Disiplin Kerja (X₁) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

4. Pengaruh Budaya Organisasi (X₂) terhadap Kepuasan kerja (Y)

Angka t-hitung Budaya Organisasi (X₂) terhadap Kepuasan Kerja (Y) sebesar 3,823 dan angka probabilitas $0,000 < 0,05$; artinya secara individu ada pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi (X₂) pada Kepuasan Kerja (Y₂).

5. Pengaruh Motivasi (Z) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Angka t-hitung Motivasi Kerja (Y₁) pada Kepuasan Kerja (Y₂) sebesar 3,970 dan angka probabilitas $0,000 < 0,05$; artinya secara individu ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja (Y₁) pada Kepuasan Kerja (Y₂).

2. Uji F

Uji F dijalankan guna melihat apakah suatu model regresi layak digunakan atau tidak. Kriteria pengujian menggunakan tingkat signifikan 0,05. Jika P Value $< 0,05$ maka hipotesis diterima begitu juga sebaliknya, Berikut merupakan hasil uji F dalam riset ini:

Tabel 6. Hasil Uji F.

Model	Regresi	F Hitung	p-value
1	$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$	65,893	0.000
2	$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + e$	49,651	0.000

Sumber: Data Di Olah Peneliti, 2025.

Berdasarkan tabel 7 diatas, bisa dilihat jika pada model 1 memperoleh nilai *p value* sebesar $0,000 < 0,05$. Sehingga variabel disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh simultan terhadap variabel motivasi kerja. Dan pada model 2 memperoleh nilai *p value* sebesar $0.000 < 0.05$. Sehingga variabel disiplin kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh simultan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Koefisien Determinansi

Uji Koefisien Determinasi tujuannya ialah guna mengukur sejauh mana kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen dengan nilai antara nol sampai 1 ($0 < R^2 < 1$). Berikut merupakan hasil koefisien determinansi riset ini:

Tabel 7. Koefisien Determinansi.

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.751 ^a	.564	.555
2	.772 ^a	.596	.584

Sumber: Data Di Olah Peneliti, 2025.

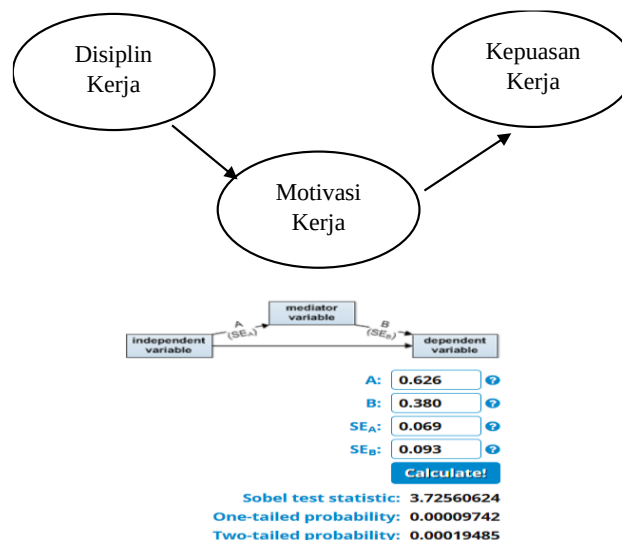
Berdasarkan tabel diatas, bisa diketahui bahwa angka *Adjusted R Square* sebesar 0,555. Artinya sebesar 55,50% bisa diterangkan variabel Disiplin Kerja (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2) bisa menjelaskan Motivasi Kerja (Y_1). Dan sisanya ($100\% - 55,50\% = 44,50\%$) diterangkan oleh beberapa sebab lain yang tidak diteliti.

Angka *Adjusted R Square* sebesar 0,584. Ini menandakan jika sebesar 58,40% bisa diterangkan oleh variabel Disiplin Kerja (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Motivasi Kerja (Y_1) bisa menerangkan Kepuasan Kerja (Y_2). Sisanya ($100\% - 58,40\% = 41,60\%$) diterangkan oleh beberapa aktor lain diluar riset ini.

4. Uji Sobel

Uji sobel test digunakan untuk mengetahui hasil dari mediasi antara variabel independen dengan variabel dependen (Ghazali, 2013).

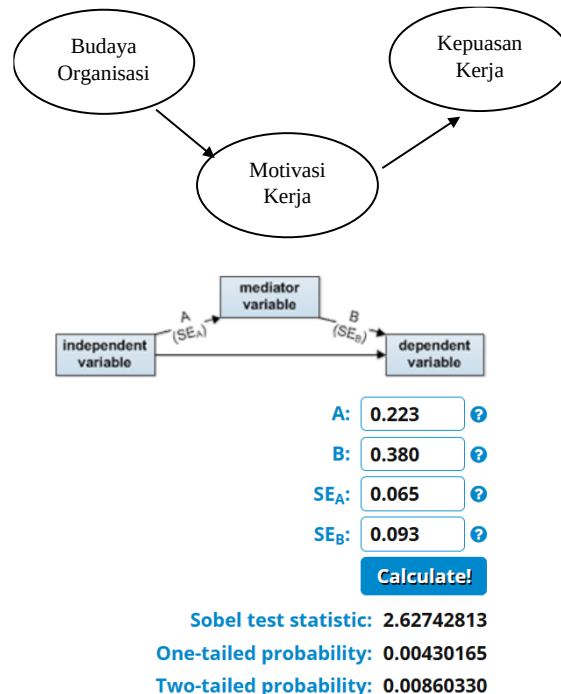
Riset ini menggunakan *calculation for the sobel* pada pengujian sobel test. Apabila sobel test statistic > 1.98 dengan signifikansi 5% atau nilai p-value < 0.05 , maka variabel tersebut dikatakan mampu memediasi variabel independen dengan variabel dependen.



Gambar 6. Uji Sobel Test I.

Sumber : Data Primer Olahan Test Sobel Online.

Nilai sobel test diperoleh sebesar 3,72 dan nilai probabilitas sebesar $0,000097 < 0,05$ menunjukkan jika Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja.



Gambar 7. Uji Sobel Test II.

Sumber : Data Primer Olahan Test Sobel Online.

Nilai sobel test diperoleh sebesar 2,63 dan nilai probabilitas sebesar $0,0043 < 0,05$ menunjukkan bahwa Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi pada Kepuasan Kerja.

Pembahasan

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kelola Jasa Artha Semarang

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan Disiplin Kerja pada keputusan pembelian. Angka signifikan dan positif ini menandakan jika makin baik tingkat kedisiplinan karyawan, seperti hadir tepat waktu, menaati peraturan perusahaan, serta menyelesaikan pekerjaan sesuai aturan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang mereka rasakan. Kedisiplinan memberi rasa keteraturan, keadilan, dan kepastian dalam bekerja, sehingga karyawan merasa lebih nyaman, aman, dan puas terhadap pekerjaannya maupun lingkungan perusahaan. Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa penerapan disiplin kerja tidak saja menumbuhkan efektivitas operasional, tetapi juga berkontribusi pada kepuasan psikologis karyawan. Perusahaan yang konsisten menegakkan aturan dengan adil akan bisa

membuat suasana kerja yang kondusif, sehingga berdampak pada meningkatnya loyalitas serta semangat kerja pegawai.

Hasil riset ini sejalan dengan temuan Tupen & Septyarini (2022); Hanafia (2020) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kelola Jasa Artha Semarang

Hasil riset menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan Budaya Organisasi pada Kepuasan Kerja. Ini menandakan jika semakin baik budaya organisasi yang diterapkan, misalnya adanya dukungan terhadap inovasi, kesempatan koordinasi, penerapan standar kerja yang jelas, serta fasilitas yang menunjang, makin tinggi pula tingkat kepuasan kerja. Budaya organisasi yang sehat menjadikan lingkungan kerja yang penuh dukungan, dan menjunjung nilai kebersamaan, sehingga karyawan merasa lebih dihargai, nyaman, serta puas terhadap pekerjaannya. Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa perusahaan tidak hanya perlu mengandalkan aspek finansial (seperti gaji) untuk meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga harus memperhatikan pembentukan budaya organisasi yang kuat. Ketika nilai-nilai organisasi dijalankan secara konsisten, karyawan akan memiliki rasa keterikatan dan kebanggaan terhadap tempat mereka bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan produktivitas.

Hasil riset ini sejalan dengan temuan (Ali & Agustian, 2018); (Tupen & Septyarini, 2022); (Hanafia, 2020); (Pranitasari & Saputri, 2020) menyatakan jika budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Kelola Jasa Artha Semarang

Hasil riset menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan Disiplin Kerja pada Motivasi Kerja. Angka signifikan dan positif ini menandakan jika makin tinggi tingkat kedisiplinan karyawan misalnya dalam menaati jam kerja, mematuhi aturan perusahaan, dan menyelesaikan tugas sesuai prosedur, maka semakin tinggi pula dorongan internal (motivasi) mereka untuk bekerja dengan baik. Hasil ini juga menegaskan bahwa disiplin kerja bukan hanya faktor pengendali perilaku, tetapi juga berfungsi sebagai pendorong semangat kerja karena karyawan merasa lebih teratur, terarah, dan termotivasi untuk mencapai target. Secara praktis, temuan ini memberikan pesan bahwa perusahaan yang menegakkan kedisiplinan kerja secara konsisten akan berdampak langsung pada meningkatnya motivasi karyawan, sehingga produktivitas dan kinerja organisasi dapat lebih terjaga.

Hasil riset ini sesuai dengan temuan Kale et al. (2023); Mufarrohah & Sumartik (2022) dimana disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Kelola Jasa Artha Semarang

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja. Ini menandakan jika makin baik budaya organisasi yang diterapkan perusahaan, misalnya adanya dorongan inovasi, kesempatan koordinasi, penerapan SOP yang jelas, serta dukungan fasilitas maka makin tinggi juga motivasi kerja karyawan. Dengan budaya organisasi yang sehat, karyawan akan lebih terarah dan memiliki lingkungan kerja yang kondusif, sehingga menumbuhkan dorongan internal untuk bekerja lebih optimal. Secara praktis, temuan ini menandakan jika membangun budaya organisasi yang kuat dan konsisten tidak hanya berdampak pada terciptanya keteraturan, tetapi juga berfungsi sebagai pemicu motivasi. Perusahaan yang menjaga nilai kebersamaan, keadilan, serta dukungan dalam pekerjaan akan mampu menumbuhkan semangat kerja karyawan sehingga kinerja organisasi bisa lebih maksimal.

Hasil riset ini sesuai dengan temuan (Pranitasari & Saputri, 2020); (Ramadhani et al., 2017) dimana budaya organisasi berpengaruh signifikan pada motivasi kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Kelola Jasa Artha Semarang

Hasil riset menyatakan ada pengaruh yang positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Angka signifikan dan positif ini menandakan jika tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan, baik motivasi intrinsik seperti dorongan untuk berprestasi, maupun motivasi ekstrinsik seperti penghargaan atau dukungan dari atasan, maka makin tinggi juga tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan. Karyawan yang semangat akan lebih menikmati pekerjaannya, dan melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang bernilai, sehingga hal ini meningkatkan kepuasan mereka terhadap lingkungan kerja maupun perusahaan secara keseluruhan. Secara praktis, temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan perlu terus mendorong faktor-faktor yang meningkatkan motivasi, misalnya memberikan penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan diri, pengakuan atas prestasi, dan suasana kerja yang kondusif. Motivasi karyawan akan tetap tinggi dan akan berimbas pada meningkatnya kepuasan kerja, loyalitas, serta kinerja organisasi.

Hasil riset ini sejalan dengan temuan Mustika & Oktavianti (2021); Hidayat (2021); Hanafia (2020); Pally & Septyarini (2021); Pranitasari & Saputri (2020) menemukan jika motivasi kerja berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja.

Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Karyawan PT. Kelola Jasa Artha Semarang

Nilai sobel test diperoleh sebesar 3,72 dan nilai probabilitas sebesar $0,000097 < 0,05$ menunjukkan jika Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil tersebut memberikan makna disiplin kerja tidak saja berpengaruh langsung pada kepuasan kerja, tetapi juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Dengan kata lain, kedisiplinan karyawan, seperti ketepatan waktu bisa menumbuhkan motivasi kerja terlebih dahulu. Peningkatan motivasi ini kemudian berlanjut pada meningkatnya kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Karyawan PT. Kelola Jasa Artha Semarang

Nilai sobel test diperoleh sebesar 2,63 dan nilai probabilitas sebesar $0,0043 < 0,05$ menunjukkan jika Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil tersebut memberikan makna budaya organisasi yang baik, seperti dorongan inovasi, kesempatan untuk berkoordinasi, penerapan standar kerja yang jelas, dan dukungan fasilitas tidak hanya secara langsung meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi juga memengaruhi motivasi kerja terlebih dahulu. Karyawan yang merasakan adanya budaya organisasi yang sehat akan lebih termotivasi dalam melaksanakan tugasnya, dan motivasi inilah yang pada akhirnya memperkuat rasa puas terhadap pekerjaan maupun lingkungan kerja. Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa penguatan budaya organisasi perlu diikuti dengan upaya untuk membangun motivasi karyawan. Ketika budaya kerja yang positif mampu meningkatkan semangat, antusiasme, dan komitmen, maka dampaknya terhadap kepuasan kerja akan lebih optimal. Dengan demikian, perusahaan perlu memastikan bahwa nilai-nilai budaya organisasi tidak hanya disosialisasikan, tetapi juga benar-benar diinternalisasi sehingga mampu menumbuhkan motivasi kerja dan menumbuhkan kepuasan karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis penelitian, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam membentuk motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Disiplin kerja terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, di mana karyawan yang taat aturan, bertanggung jawab, dan mampu bekerja tepat waktu cenderung merasakan kepuasan lebih tinggi. Selain itu, budaya organisasi yang ditandai dengan

nilai kebersamaan, keterbukaan, dan dukungan fasilitas juga berkontribusi positif terhadap terciptanya kepuasan kerja. Disiplin kerja dan budaya organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga mampu meningkatkan motivasi kerja secara signifikan. Semakin disiplin seorang karyawan, semakin tinggi motivasi mereka dalam menjalankan tugas, demikian pula budaya organisasi yang mendukung inovasi, kreativitas, dan kerja sama turut mendorong meningkatnya motivasi. Motivasi kerja sendiri terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sekaligus menjadi variabel mediasi yang menghubungkan disiplin kerja dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Artinya, disiplin dan budaya kerja yang baik meningkatkan motivasi, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

Untuk agenda penelitian mendatang, disarankan agar penelitian mencakup variabel lain seperti komitmen organisasi atau kompensasi, menggunakan sampel yang lebih besar dan beragam, serta mempertimbangkan penggunaan variabel moderasi maupun objek penelitian yang berbeda guna memperkaya temuan dan meningkatkan validitas hasil penelitian.

DAFTAR REFERENSI

- Adillah, S. (2024). Kesejahteraan pegawai dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja melalui kepuasan kerja. *Journal of Science Education and Management Business*, 3(1), 84–102. <https://doi.org/10.62357/joseamb.v3i1.279>
- Ali, K., & Agustian, D. W. (2018). Analisis pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Sakit Muhammadiyah Metro. *Economic Sciences*, 12(2), 1–9. <https://doi.org/10.35200/solid.v9i1.312>
- Badrianto, Y., & Astuti, D. (2023). Peran kepuasan kerja sebagai mediasi pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya*, 6(1), 841–848. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1013>
- D. Kale, J., FoEh, J., & Niha, S. S. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai mediasi. *Jurnal JEMSI*, 4(3), 622–630.
- Fauzi, A., Akbar, F. M., Cahyaningtyas, F., & Adi, L. (2023). Pengaruh motivasi, kepuasan kerja, dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(4), 1007–1012. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i4.210>
- Hanafia, M. Y. (2020). Pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Ma'had Abu Ubaidah Bin Al Jarrah Medan. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)*, 2(1), 32–42.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.

- Hidayat, F. N., & Suryani, L. (2024). Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai aparatur sipil negara pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Tabalong. *JAPB*, 7(1), 503–519. <https://doi.org/10.32529/jim.v7i1.2750>
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh motivasi, kompetensi, dan disiplin kerja terhadap kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 5(1), 16–23. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v5i1.8838>
- Husna, N., Situmeang, R. R., Agnezka, A., & Sagala, M. (2021). Pengaruh disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Putra Jaya Propita. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 5(1), 291–299. <https://doi.org/10.31539/costing.v5i1.2839>
- Indriyani, Y., Suryanto, S., & Nugroho, A. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Kabupaten Bandung. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(6), 9901–9912.
- Liana, Y. (2020). Kompetensi pegawai, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Inspirasi: Ilmu-Ilmu Sosial*, 17(2), 316–326.
- Meidita, A. (2019). Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 226–237. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3772>
- Mufarrohah, K., & Sumartik, S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap komitmen organisasi dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan (JUMANAGE)*, 1(2), 38–50. <https://doi.org/10.33998/jumanage.2022.1.2.47>
- Mustika, L. S., & Oktavianti. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen, Organisasi, dan Bisnis*, 1(1), 79–85. <https://doi.org/10.37476/jbk.v10i1.3136>
- Nugroho, Y. A., Handaru, A. W., & Wolor, C. W. (2022). Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan persekutuan komanditer di Bogor. *Jurnal Bisnis, Manajemen dan Keuangan*, 3(1), 2003–2005. <https://doi.org/10.21009/jbmk.0301.03>
- Pally, Y. F. N., & Septyarini, E. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*, 10(1), 92–99. <https://doi.org/10.37476/jbk.v10i1.3136>
- Pranitasari, D., & Saputri, C. B. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kepuasan kerja karyawan. *JRMSI: Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 46–61. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.011.1.03>
- Putri, E. L. W., Marnis, & Hendriani, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan, job insecurity, dan beban kerja terhadap kinerja pegawai non-PNS fakultas pada Universitas Riau dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, 12(2), 249–265.
- Ramadhani, S. S., Ahman, E., & Senen, S. H. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta dampaknya kepada kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 31–42. <https://doi.org/10.17509/jimb.v8i1.12659>
- Robbins, S. P. (2014). *Organizational behavior*. Salemba Empat.

- Robbins, S. P. (2016). *Perilaku organisasi* (Edisi ke-16). Indeks.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Salemba Empat.
- Sinta, S. E., Iswati, Aisyah, S., & Fitriyasari, A. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT Nusatrans Anugerah Makmur. *Jurnal Riset Manajemen*, 2(3), 530–548. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.425>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Cetakan ke-10). Prenadamedia Group.
- Tupen, O. B., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada KSP CU Dharma Prima Kita Yogyakarta. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 4(4), 987–999. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v4i4.1045>
- Wardhana, I. D. G. J., Wira, A., Sinarwati, N. K., & Yudiatmaja, F. (2023). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) se-Kecamatan Sukasada. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*, 10(2), 608–619. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.665>
- Wibiseno, Q., & Dewi, I. G. A. M. (2018). Dampak motivasi kerja, iklim organisasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Lembaga Perkreditan Desa Pecatu. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(12), 6759–6785. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2018.v07.i12.p14>