

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMPENSASI TERHADAP MOTIVASI DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN

Puthut Agus Sugihartono, Asmirin Noor, Parwita Setya Wardhani¹

Email : puthutpost@gmail.com

Jurusan Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya
Jl. Wisata Menanggal No. 42, Surabaya 60234, Phone: +62318550077

ABSTRACT

This study discusses the influence of organizational culture and compensation on work motivation in increasing machinist job satisfaction at PT. Indonesian Railways Operational Area 8 Surabaya. This study used an explanatory research design with descriptive and causal research types. The sampling technique used a census. The sample in this study amounted to 70 people. The method of analysis of this research uses path analysis based on multiple linear regression. The results of this study indicate that organizational culture has a positive and significant direct effect on machinist motivation, compensation has a positive and significant direct effect on machinist motivation, organizational culture has a positive and significant direct effect on machinist job satisfaction, compensation has a positive and significant direct effect on machinist job satisfaction, motivation It has a positive and significant direct effect on machinist job satisfaction, organizational culture has an indirect and insignificant effect on job satisfaction through machinist motivation, compensation has an indirect and significant effect on job satisfaction through machinist motivation.

Keywords: Organizational Culture, Compensation, Work Motivation, Job Satisfaction

PENDAHULUAN

Transportasi di Indonesia memegang peranan yang sangat penting dalam sendi kehidupan masyarakat. Kereta api merupakan salah satu alat transportasi darat antar kota yang diminati oleh seluruh lapisan masyarakat. Sistem perkeretaapian di Indonesia semakin maju, hal ini terlihat dari pengembangan-pengembangan yang terus dilakukan oleh PT. Kereta Api Indonesia (persero).

Jasa transportasi kereta api di Indonesia sangat dibutuhkan oleh masyarakat, karena kereta api ini merupakan alat transportasi yang cukup aman, bebas hambatan dan harganya yang terjangkau. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya merupakan salah satu daerah operasi perkeretaapian Indonesia dalam melaksanakan tugasnya selalu mengedepankan pelayanan prima pada jasa transportasi masal kereta api. Untuk mencapai hal itu salah satu upaya yang dilakukannya adalah melalui pengelolaan kebutuhan perjalanan kereta api khususnya pada masinis.

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting di dalam sebuah perusahaan, karena peranan dari sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan akan menentukan apakah perusahaan tersebut dapat mempertahankan eksistensinya di masa yang akan datang. Oleh karena itu, pencapaian tujuan sebuah perusahaan tentunya harus didukung oleh manajemen sumber daya manusia yang handal dan berkualitas. Sumber daya manusia perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan

¹ *Corresponding Author*

dengan tuntutan dan kemampuan perusahaan karena keseimbangan tersebut merupakan kunci utama dalam perkembangan perusahaan. Betapapun baiknya sumber daya lain yang dimiliki oleh suatu perusahaan, seperti: modal, bahan mentah, dan teknologi; tanpa didukung oleh manusia yang dapat bekerja efisien dan efektif, maka tetap tidak dapat mencapai tujuan organisasi secara memuaskan, bahkan mungkin ditemui kegagalan.

Beberapa permasalahan yang muncul dari masinis di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya adalah sebagian masinis merasa belum mendapatkan kepuasan kerja khususnya pada pengelolaan kebutuhan masinis yang seringkali kurang memenuhi prinsip keadilan khususnya pada besar kompensasi dan model budaya kerja yang berlaku sehingga berakibat mereka (masinis) kurang termotivasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Untuk mencapai hasil yang efektif, maka para masinis tersebut haruslah diberi stimulasi guna meningkatkan kepuasan kerjanya agar dalam melaksanakan pekerjaannya dapat lebih baik dan bersemangat. Luthans (dalam Changriawan, 2017:3) mendefinisikan kepuasan kerja karyawan adalah perasaan positif yang terbentuk dari penilaian karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting. Tingginya kepuasan kerja terbentuk dari tingginya motivasi kerja. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang menunjukkan bahwa mereka merasa puas terhadap pekerjaan yang diembanya. Rivai dan Sagala (dalam Kurniasari, 2018:33) “motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Dalam membentuk tingkat motivasi dan kepuasan kerja karyawan diperlukan suatu budaya kerja yang terdapat di suatu organisasi yang disebut dengan budaya organisasi. Schein (dalam Yuswani, 2016:39) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dalam upaya belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internalnya, yang telah berjalan baik. Selain budaya organisasi yang dapat membentuk tingginya motivasi dan kepuasan kerja karyawan, factor kompensasi juga memegang peranan penting karena tingginya kualitas kompensasi baik finansial maupun non finansial akan mampu meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Menurut Marwansyah (2016:269) mendefinisikan kompensasi sebagai bentuk penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian permasalahan yang ditunjang dengan temuan empiris yang relevan dengan ulasan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap motivasi kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya.

TINJAUAN PUSTAKA

Budaya Organisasi

Semua organisasi mempunyai budaya yang tidak tertulis yang mendefinisikan standar-standar perilaku yang dapat diterima dengan baik maupun tidak untuk para karyawan. Robbins (2015:285) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem pemaknaan bersama yang dibentuk oleh anggotanya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sementara Schein (dalam Yuswani, 2016:39) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu dalam upaya belajar mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internalnya, yang telah berjalan baik.

Terkait dengan karakteristik budaya organisasi, Robbins (2015:305) menyebutkan 7 (tujuh) karakteristik budaya, antara lain:

1. Inovasi

Inovasi dan keberanian mengambil resiko yaitu sejauh mana karyawan diharapkan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Inovatif memperhitungkan risiko, norma yang dibentuk berdasarkan kesepakatan menyatakan bahwa setiap karyawan akan memberikan perhatian yang sensitif terhadap segala permasalahan yang mungkin dapat membuat resiko kerugian bagi kelompok dan organisasi secara keseluruhan.

2. Orientasi Detail

Berorientasi terhadap detail yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail. Memberikan perhatian pada setiap masalah secara detail di dalam melakukan pekerjaan akan menggambarkan ketelitian dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

3. Orientasi Hasil

Berorientasi pada hasil yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Supervisi seorang manajer terhadap bawahannya merupakan salah satu cara manajer untuk mengarahkan dan memberdayakan staf.

4. Orientasi Orang

Berorientasi kepada manusia yaitu sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi. Keberhasilan atau kinerja organisasi salah satunya ditentukan ke kompak tim kerja (*team work*), di mana kerjasama tim dapat dibentuk jika manajer dapat melakukan supervisi dengan baik.

5. Orientasi Tim

Berorientasi pada tim yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasi pada tim ketimbang individu-individu. Kerjasama tim yang dimaksud adalah setiap karyawan bekerjasama dalam persepsi dan sikap yang sama didalam melakukan pekerjaannya dan secara tidak langsung, sesama karyawan akan selalu memeeerhatikan permasalahan yang dihadapi masing-masing.

6. Agresivitas

Agresivitas yaitu sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai. Produktivitas yang tinggi dapat dihasilkan apabila performa karyawan dapat memenuhi standard yang dibutuhkan untuk melakukan tugasnya.

7. Stabilitas

Stabilitas yaitu sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan. Mempertahankan dan menjaga stabilitas kerja, performa yang baik dari karyawan harus didukung oleh kesehatan yang prima.

Kompensasi

Menurut Marwansyah (2016:269), kompensasi adalah “bentuk penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan”. Demikian halnya Hasibuan (2016:118) yang menyatakan kompensasi sebagai bentuk pemberian balas jasa langsung langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi ini dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan.

Berkaitan dengan pengukuran kompensasi, Simamora (2015:442) memberikan indicator-indikator yang digunakan untuk mengukur keefektifan kompensasi, antara lain:

1. Upah dan gaji
Upah dan gaji biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan.
2. Insentif
Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.
3. Tunjangan
Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian seperti kesempatan mendapatkan pelatihan.
4. Fasilitas-Fasilitas lain
Contoh-contoh fasilitas adalah seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan.

Motivasi

Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu. Hasibuan (2016:242) berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Sementara Rivai dan Sagala (dalam Kurniasari, 2018:33) mendefinisikan motivasi sebagai serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Maslow (dalam Robbins, 2015:145) menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Hierarki kebutuhannya Maslow dalam tatanan model motivasi kerja, mengemukakan bahwa pada dasarnya kebutuhan manusia dalam bekerja dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik
Kebutuhan fisik meliputi: gaji, tunjangan, honorarium, bantuan pakaian, perumahan, uang transportasi dan lain-lain.
2. Kebutuhan keamanan
Kebutuhan keamanan meliputi: jaminan masa pensiun, santunan kecelakaan, jaminan asuransi kesehatan dan sebagainya.
3. Kebutuhan sosial atau afiliasi
Kebutuhan sosial meliputi: kelompok formal atau informal, menjadi ketua yayasan, ketua organisasi, dan lain-lain.
4. Kebutuhan akan penghargaan
Kebutuhan akan penghargaan meliputi: status, simbol-simbol, perjamuan dan sebagainya.
5. Kebutuhan dan aktualisasi diri
Kebutuhan dan aktualisasi diri yakni senantiasa percaya kepada diri sendiri. Pada puncak hierarki, terdapat kebutuhan untuk realisasi diri, atau aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan individu untuk merealisasi potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif.

Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Luthans (dalam Changriawan, 2017:3) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari

penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sementara LePine *at.al* (dalam Wibowo, 2016:131) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja dapat dikatakan juga kepuasan kerja dapat mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita.

Dalam mengukur suatu kepuasan kerja, Luthans (dalam Changriawan, 2017:7) menguraikan lima dimensi tentang kepuasan kerja, antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri merupakan suatu evaluasi karyawan terhadap tingkat kesulitan yang harus dihadapi oleh seorang karyawan ketika menyelesaikan tugas dari pekerjaannya. Karyawan yang merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya sendiri dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.

2. Penyalia (*supervisor*)

Supervisor adalah seseorang yang diberikan tugas dalam sebuah organisasi perusahaan dimana mempunyai kekuasaan untuk mengeluarkan perintah kepada rekan kerja bawahannya. Oleh karena itu, seorang *supervisor* harus memiliki kompetensi berkualitas tinggi yang mencakup keterampilan membangun relasi di antara atasan dan bawahan; keterampilan terhadap fungsi dan peran kerja agar mampu bekerja secara optimal, kreatif, efektif, berkualitas, produktif, efisien, bersinergi, dan cerdas melakukan supervisi terhadap bawahan; keterampilan kecerdasan emosional dan mind set positif.

3. Rekan Kerja

Rekan kerja yaitu evaluasi karyawan terhadap karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya. Hubungan dengan rekan kerja harus berjalan dengan baik agar tercipta hubungan kerjasama yang baik pula. Saling menghormati dan menghargai sesama rekan kerja akan menimbulkan semangat kerja dalam tim. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu.

4. Promosi

Promosi adalah kesempatan dimana seseorang dapat memperbaiki posisi jabatannya. Seseorang yang dipromosikan pada umumnya dianggap mempunyai prestasi yang baik, dan juga ada beberapa pertimbangan lainnya yang menunjang. Promosi memiliki nilai yang sangat berarti karena merupakan bukti pengakuan atas hasil atau prestasi kerja karyawan. Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja.

5. Gaji

Gaji merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebab gaji adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan karyawan, sehingga dengan gaji yang diberikan karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat. Robbins (2015:132) menyatakan bahwa ketika pembayaran dipandang adil berdasarkan tuntutan pekerjaan, level ketrampilan individu, dan standar pembayaran komunitas, maka kepuasan berpotensi muncul.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menekankan pada pengujian hipotesis, data yang terukur dan menghasilkan bukti kebenaran hipotesis, hal ini diharapkan akan menghasilkan suatu kesimpulan yang dapat digeneralisasikan. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu, variable budaya organisasi dan variabel kompensasi dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kepuasan

kerja, serta variable *intervening* yaitu motivasi kerja. Populasi adalah keseluruhan obyek penelitian (Arikunto, 2016:134). Populasi dalam penelitian ini adalah masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya yang berjumlah 70 orang. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan metode sampling jenuh (*sensus*), yaitu teknik penentuan sampel bila anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017:85).

Metode pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner. Validitas kuesioner menunjukkan sejauhmana alat pengukur mampu mengukur apa yang hendak diukur dengan menggunakan *Product Moment* ($r_{(70;95\%)} = 0,235$), artinya data pada seluruh indikator dari variable penelitian adalah valid. Selanjutnya hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan seluruh variable mempunyai nilai *cronbach α* lebih besar dari α kritis yaitu 0,6, artinya data seluruh instrument yang digunakan untuk dalam penelitian ini adalah reliable.

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan analisis regresi dengan variabel *intervening*. Analisis regresi yang dilakukan adalah analisis regresi dengan variabel *intervening*. Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi untuk mengestimasi hubungan kausalitas antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2016:212). Selanjutnya untuk menguji kesignifikanan mediasi dari variabel *intervening* digunakan uji Sobel (z).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Instrumen Penelitian

Hasil uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini ditunjukkan dengan tabel 2 berikut ini:

Tabel 1
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

Variabel	Indikator	r hitung	Alpha Cronbach
Budaya organisasi (X1)	Inovasi dan keberanian	0,579	0,748
	Orientasi detail	0,628	
	Orientasi hasil	0,780	
	Orientasi manusia	0,677	
	Orientasi tim	0,635	
	Agresivitas	0,540	
	Stabilitas	0,588	
Kompensasi (X2)	Gaji pokok	0,698	0,776
	Insentif	0,805	
	Tunjangan	0,748	
	Fasilitas kerja	0,739	
Motivasi (Z)	Kebutuhan fisik	0,700	0,754
	Kebutuhan keamanan	0,779	
	Kebutuhan social	0,735	
	Kebutuhan harga diri	0,686	
	Kebutuhan aktualisasi	0,656	
Kepuasan kerja (Y)	Pekerjaan itu sendiri	0,554	0,616
	Penyelia	0,618	
	Rekan kerja	0,659	
	Promosi	0,600	
	Gaji	0,718	

Sumber: Data primer diolah (2021)

Berdasarkan tabel 1, terlihat seluruh indikator mempunyai nilai r hitung lebih besar dari $r_{(70;95\%)}$ yaitu 0,235, artinya data pada seluruh indikator dari variable budaya organisasi, kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja adalah valid. Selanjutnya hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan seluruh variable mempunyai nilai *cronbach α* lebih besar dari α kritis yaitu 0,6, artinya data seluruh instrument yang digunakan untuk dalam penelitian ini adalah reliabel.

Hasil Uji Instrumen Penelitian

Adapun deskripsi rata-rata, standar deviasi, dan median masing-masing variabel ditunjukkan pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2
Deskripsi Rata-rata, Standar Deviasi, dan Median Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Rata-rata	Std. deviasi	Median
Budaya Organisasi (X1)	Inovasi dan keberanian	3,86	0,73	4,00
	Orientasi detail	3,97	0,64	4,00
	Orientasi hasil	4,06	0,70	4,00
	Orientasi manusia	3,97	0,70	4,00
	Orientasi tim	3,94	0,66	4,00
	Agresivitas	4,11	0,69	4,00
	Stabilitas	3,93	0,75	4,00
	Total X1		27,84	3,07
Kompensasi (X2)	Gaji pokok	3,49	0,83	4,00
	Insentif	3,93	0,82	4,00
	Tunjangan	4,06	0,89	4,00
	Fasilitas kerja	3,79	0,70	4,00
	Total X2		15,04	2,57
Motivasi (Z)	Kebutuhan fisik	3,81	0,77	4,00
	Kebutuhan keamanan	3,84	0,67	4,00
	Kebutuhan social	4,10	0,71	4,00
	Kebutuhan harga diri	3,66	0,66	4,00
	Kebutuhan aktualisasi	3,81	0,67	4,00
	Total Z		19,03	2,47
Kepuasan kerja (Y)	Pekerjaan itu sendiri	3,96	0,75	4,00
	Penyelia	4,01	0,69	4,00
	Rekan kerja	4,10	0,68	4,00
	Promosi	3,90	0,64	4,00
	Gaji	4,10	0,68	4,00
	Total Y		20,07	2,17

Sumber: Data primer diolah (2021)

Berdasarkan tabel 2 dilakukan pengkategorian masing-masing variabel penelitian dan indikatornya. Apabila variabel dan indikatornya tergolong baik jika nilai rata-ratanya \geq mediannya dan sebaliknya apabila variabel dan indikatornya tergolong kurang baik jika nilai rata-ratanya $<$ mediannya.

Pada variabel budaya organisasi terlihat nilai rata-rata keseluruhan tergolong baik dengan kontribusi dominan diberikan oleh aspek agresivitas. Pada variabel kompensasi terlihat nilai rata-rata keseluruhan tergolong baik dengan kontribusi dominan diberikan oleh aspek tunjangan. Pada variabel motivasi terlihat nilai rata-rata keseluruhan tergolong baik dengan kontribusi dominan diberikan oleh aspek kebutuhan sosial. Pada variabel kepuasan kerja terlihat nilai rata-rata keseluruhan tergolong baik dengan kontribusi dominan diberikan

oleh aspek gaji. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan akan terbentuk dengan baik apabila karyawan memiliki budaya organisasi yang baik, mempunyai kompensasi yang baik, dan mempunyai motivasi yang tinggi terhadap pekerjaannya sebagai masinis di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop 8 Surabaya.

Hasil Analisis Jalur

Sub struktur 1

Pada bagian ini menunjukkan hasil analisis regresi pada substructure 1 yang dideskripsikan pada tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Analisis Regresi Substruktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sign. t
	B	Std. Error	β		
Constant	132,029	22,432		5,886	0,000
Budaya organisasi (X1)	3,187	1,305	0,515	2,442	0,017
Kompensasi (X2)	4,143	1,211	0,559	3,421	0,001
Dependen Variabel : Motivasi (Z) R : 0,912 R ² : 0,832 e1 : $\sqrt{1-(0,832)} = 0,410$		F hitung : 44,887 Sign. F : 0,000			

Sumber: Data primer diolah (2021)

Berdasarkan tabel 3 didapatkan persamaan structural pertama adalah sebagai berikut:

$$Z = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_1$$

$$Z = 0,515X_1 + 0,559X_2 + 0,410$$

Sub struktur 2

Pada bagian ini menunjukkan hasil analisis regresi pada substruktur 2 yang dideskripsikan pada tabel 4.

Tabel 4.
Hasil Analisis Regresi Substruktur 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sign. t
	B	Std. Error	β		
Constant	21,142	8,440		2,505	0,015
Budaya organisasi (X1)	1,899	0,901	0,291	2,108	0,039
Kompensasi (X2)	2,120	0,999	0,271	2,122	0,038
Motivasi (Z)	4,878	1,677	0,600	2,909	0,005
Dependen Variabel : Kepuasan kerja (Y) R : 0,730 R ² : 0,532 e1 : $\sqrt{1-(0,532)} = 0,684$		F hitung : 18,179 Sign. F : 0,000			

Sumber: Data primer diolah (2021)

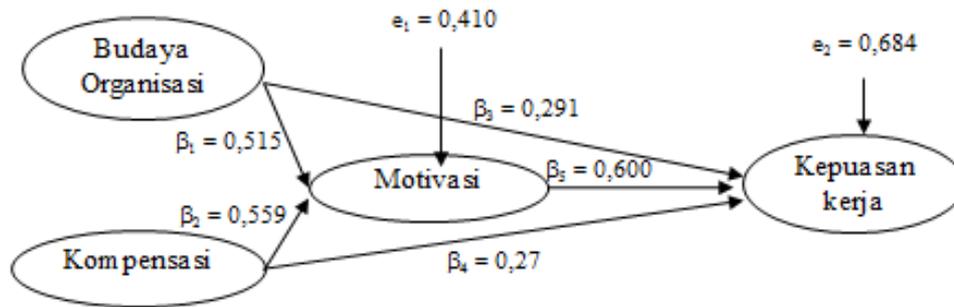
Berdasarkan tabel 4 di atas maka didapatkan persamaan struktural kedua adalah sebagai berikut:

$$Y = \beta_3 X_1 + \beta_4 X_2 + \beta_5 Z + e_2$$

$$Y = 0,291X_1 + 0,271X_2 + 0,600Z + 0,684$$

Hasil Uji Mediasi

Berdasarkan hasil persamaan struktural 1 dan persamaan struktural 2 diperoleh diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Jalur Empiris Studi Kepuasan Kerja
Sumber: Data primer diolah (2021)

Berdasarkan Tabel 3 dan Tabel 4, pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya adalah sebesar $P1 \times P5 = 0,515 \times 0,600 = 0,309$. Selanjutnya pengaruh mediasi didapatkan sebesar:

$$z = \frac{ac}{\sqrt{c^2 S_a^2 + a^2 S_c^2 + S_a^2 S_c^2}}$$

$$z = \frac{(3,187)(4,878)}{\sqrt{(4,878)^2 (1,305)^2 + (3,187)^2 (1,677)^2 + (1,305)^2 (1,677)^2}} = 1,809$$

Dengan demikian nilai z sebesar $1,809 < z$ kritis dengan signifikansi 0,05 sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa mediasi motivasi pada budaya organisasi terhadap kepuasan kerja adalah **tidak signifikan**.

Selanjutnya berdasarkan Tabel 3 dan Tabel 4, pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya adalah sebesar $P2 \times P5 = 0,559 \times 0,600 = 0,335$. Selanjutnya pengaruh mediasi didapatkan sebesar:

$$z = \frac{ac}{\sqrt{c^2 S_a^2 + a^2 S_c^2 + S_a^2 S_c^2}}$$

$$z = \frac{(4,143)(4,878)}{\sqrt{(4,878)^2 (1,211)^2 + (4,143)^2 (1,677)^2 + (1,211)^2 (1,677)^2}} = 2,163$$

Dengan demikian nilai z sebesar $2,163 > z$ kritis dengan signifikansi 0,05 sebesar 1,96 maka dapat disimpulkan bahwa mediasi motivasi pada kompensasi terhadap kepuasan kerja adalah **signifikan**.

Pembuktian Hipotesis

H1: Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

Berdasarkan tabel 3, didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,442 dengan signifikansi sebesar 0,017 (kurang dari 0,05) yang berarti budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, sehingga hipotesis pertama yang berbunyi "Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya" diterima pada taraf kepercayaan 95%. Kontribusi budaya organisasi terhadap motivasi sebesar 53,4%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Giantari dan Riana (2017) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan Klumpu Bali Resort Sanur, penelitian Koesmono (2016) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada perusahaan pengolahan kayu skala besar di Jawa Timur, dan penelitian Nawawi et al (2018) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada perusahaan batubara di propinsi Kalimantan Timur.

H2: Diduga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

Berdasarkan tabel 3, didapatkan nilai t hitung sebesar 3,421 dengan signifikansi sebesar 0,001 (kurang dari 0,05), yang berarti kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi, sehingga hipotesis kedua yang berbunyi "Diduga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya" diterima pada taraf kepercayaan 95% dan kontribusi kompensasi terhadap motivasi sebesar 75,6%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nawawi *et al* (2018) yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan pada perusahaan batubara di Propinsi Kalimantan Timur, penelitian Ulfa *et al* (2015) yang menyatakan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial memiliki pengaruh secara langsung atau hubungan yang sangat kuat terhadap motivasi kerja karyawan AUTO 2000 Malang Sutoyo, dan penelitian Yusril (2017) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan PT. Otsuka Indonesia di Lawang..

H3: Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

Berdasarkan tabel 4, didapatkan nilai nilai t_{hitung} sebesar 2,108 dengan signifikansi sebesar 0,039 (kurang dari 0,05), artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis ketiga yang berbunyi "Diduga budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya" dapat diterima pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya kontribusi budaya organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 35,4%. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Primasheila *et al* (2017) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telkom Kantor Wilayah Palembang dan penelitian Koesmono (2016) yang menyatakan budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan pengolahan kayu skala besar di Jawa Timur.

H4: Diduga kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

Berdasarkan tabel 4, didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,122 dengan signifikansi sebesar 0,038 (kurang dari 0,05), artinya kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis keempat yang berbunyi "Diduga kompensasi berpengaruh

signifikan terhadap kepuasan kerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya” diterima pada taraf kepercayaan 95%. Kemudian besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 33,3%. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Retnoningsih *et al* (2016) yang menyatakan kompensasi finansial dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang dan penelitian Yusril (2017) yang menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan dari kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan tetap PT. Otsuka Indonesia di Lawang

H5: Diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

Berdasarkan tabel 4, didapatkan nilai t_{hitung} sebesar 2,909 dengan signifikansi sebesar 0,005 (kurang dari 0,05), artinya motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian hipotesis kelima yang berbunyi ”Diduga motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya” diterima pada taraf kepercayaan 95%. Kontribusi motivasi terhadap kepuasan kerja sebesar 29,7%. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari penelitian Adam & Fikri (2019) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja staf Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Gorontalo, penelitian Juniari *et al* (2015) yang menyatakan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil (PNS) di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali, dan penelitian Koesmono (2016) yang menyatakan motivasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan perusahaan pengolahan kayu skala besar di Jawa Timur.

H6: Diduga budaya organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

Berdasarkan hasil uji mediasi motivasi pada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja didapatkan nilai z sebesar 1,809 (kurang dari 1,96), artinya pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi karyawan adalah tidak signifikan dengan kontribusi tidak langsung sebesar 0,309 atau 30,9%. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan dari penelitian Koesmono (2016) yang menyatakan ada pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi melalui variabel antara motivasi terhadap kepuasan karyawan pada perusahaan pengolahan kayu skala besar di Jawa Timur.

H7: Diduga kompensasi berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya

Berdasarkan hasil uji mediasi motivasi pada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja didapatkan nilai z sebesar 2,163 (lebih dari 1,96), artinya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi masinis adalah signifikan dengan kontribusi tidak langsung sebesar 0,335 atau 33,5%. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi secara signifikan memediasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan, artinya motivasi memberikan kontribusi positif pada kompensasi dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja masinis pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari penelitian Yusril (2017) yang menyatakan terdapat pengaruh tidak langsung dan signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi pada karyawan Tetap PT. Otsuka Indonesia di Lawang.

KESIMPULAN

Berdasarkan perumusan masalah dan analisis hasil penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini antara lain: *pertama*, budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan

signifikan terhadap motivasi masinis karena motivasi kerja masinis yang baik dipengaruhi oleh budaya organisasi yang baik khususnya pada pemberian dorongan kepada masinis untuk bersikap agresif dalam bekerja dan berorientasi pada kualitas pelayanan yang optimal jasa transportasi kereta api. *Kedua*, kompensasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap motivasi masinis karena motivasi kerja masinis yang baik dipengaruhi oleh kompensasi yang baik khususnya pada besarnya tunjangan yang sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. *Ketiga*, budaya organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja masinis karena kepuasan kerja masinis yang baik dipengaruhi oleh budaya organisasi yang baik khususnya pada pemberian dorongan untuk bersikap agresif dalam bekerja dan berorientasi pada kualitas pelayanan yang optimal jasa transportasi kereta api. *Keempat*, Kompensasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja masinis karena kepuasan kerja masinis yang baik dipengaruhi oleh kompensasi yang baik khususnya pada besarnya tunjangan yang sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku pada PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya. *Kelima*, motivasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja masinis karena kepuasan kerja masinis yang baik dipengaruhi oleh motivasi yang baik khususnya pemberian support kepada masinis untuk berorganisasi social. *Keenam*, budaya organisasi berpengaruh tidak langsung dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi masinis karena adanya indikator motivasi yang masih tergolong kurang baik yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi masinis. *Ketujuh*, kompensasi berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi masinis, karena adanya kontribusi yang besar dari indikator motivasi kerja yang baik yaitu kebutuhan sosial masinis melalui pemberian support kepada masinis untuk berorganisasi social.

Berdasarkan ketujuh kesimpulan tersebut, peneliti memberikan beberapa saran dan rekomendasi kepada Manajemen Bagian Operasi PT. Kereta Api Indonesia Daop 8 Surabaya antara lain: *pertama*, dalam upayanya meningkatkan kepuasan kerja agar berorientasi pada motivasi kerja masinisnya dengan meningkatkan kebutuhan social yang tergolong sudah baik serta memperbaiki kebutuhan fisik, kebutuhan keamanan, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri yang masih tergolong kurang baik. *Kedua*, dalam upayanya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja masinis hendaknya lebih meningkatkan budaya organisasi masinisnya melalui aspek agresivitas dan aspek orientasi hasil yang tergolong sudah baik dan memperbaiki aspek inovasi dan keberanian, orientasi detail, orientasi manusia, orientasi tim dan stabilitas masih tergolong kurang baik. *Ketiga*, dalam upayanya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja masinis hendaknya lebih meningkatkan kompensasi masinisnya melalui peningkatan aspek tunjangan yang tergolong sudah baik dan memperbaiki aspek gaji pokok, insentif, dan fasilitas kerja tergolong masih kurang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy, dan Hartono, Jogiyanto. 2015. *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Adam, Fikri and Jeny Kamase. 2019. The Effect Competence And Motivation To Satisfaction And Performance. *International Journal Of Scientific & Technology Research (IJSTR)*, 8(3); 132-140.
- Arikunto, Suharsimi. 2016. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Badriyah, M. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan 1*. Bandung : CV Pustaka Setia.

- Bakti, Alam Setia. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Civil Society Organization PKBI Pusat. *e-Proceeding of Management*, 3(3);3088-3095.
- Baraweri, S.A & Suharnomo. 2015. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi (Studi Pada Karyawan Kantor Wilayah Bank BRI Semarang). *Diponegoro Journal Of Management*, 4(4); 1-12.
- Changgriawan, Garry Surya. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di One Way Production. *AGORA*, 5(3); 1-7.
- Dahlan & Iriawan, H. 2018. Pengaruh Manajemen SDM dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Kantor Kecamatan Tamalate Kota Makassar. *Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik (JAKPP)*, 4(2); 113-122.
- Giantari, I.A.I. & I G. Riana. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(12); 6471-6498.
- Gujarati, Damodar N. 2015. *Dasar-Dasar Ekonometrika. Buku II. Edisi. Kelima*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Handoko, T. Hani. 2015. *Manajemen Personalialia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi. Revisi*. Jakarta: Penerbit PT Bumi Aksara
- Juniari, Ni Kadek Eni, I Gede Riana, & Made Subudi. 2015. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Sekolah Tinggi Pariwisata Nusa Dua Bali. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 4(11); 823-840.
- Koesmono, Teman. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Perusahaan Pengolahan Kayu Skala Besar di Jawa Timur). *Ekuitas*, 10(1); 84-104.
- Kurniasari, Rani. 2018. Pemberian Motivasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Telekomunikasi Jakarta. *Widya Cipta*, 2(1); 32-39.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Dua. Cetakan keempat*. Bandung: Alfabeta.
- Mathis dan Jackson, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 9*, dialihbahasakan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Salemba Empat, Jakarta.
- Nawawi, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Nawawi, Muhammad, Andi Syarifuddin, Muhtar Sehe, and Hanifah Ekawati. 2018. The Effect Compensation And Organization Culture On The Motivation And Commitment Organization Coal Company In East Kalimantan Province. *International Journal Of Scientific & Technology Research (IJSTR)*, 7(9); 11-14.
- Primasheila, Debitri, Agustina Hanafi, & Supardi A. Bakri. 2017. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Kantor Wilayah Palembang. *JEMBATAN - Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan*, 14(1); 25-32.
- Priyatno, D. 2016. *SPSS Handbook: Analisis Data, Olah Data, & Penyelesaian Kasus-kasus Statistik*. Yogyakarta: MediaKom.
- Republika.co.id. 2020. *KAI Daop 8 Surabaya Catat Lonjakan Penumpang Selama Agustus*. (<https://republika.co.id/berita/qfzimec284/kai-daop-8-surabaya-catat-lonjakan-penumpang-selama-agustus>, diakses tanggal 20 Oktober 2020).
- Respatiningsih, H., Arini, A., Kurniawan, B. Kemampuan Adaptasi Umkm Di Era Revolusi Industri 4.0. *SEGMEN Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 16(2); 99-113.

- Retnoningsih, Teguh, Bambang Swasto Sunuharjo, & Ika Ruhana. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 35(2); 53-59.
- Robbins, Stephen. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Robbins, S.P dan Judge T.A. 2015. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sardiman. A.M. 2016. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta: Rajawali
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syamsir, Torang. 2016. *Organisasi dan Manajemen*. Bandung: CV Alfabeta.
- Ulfa, Maria, Kusdi Rahardjo, & Ika Ruhana. 2015. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Auto 2000 Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi & Bisnis (JAB)*, 3(1); 1-11.
- Wahjono, Sentot Imam. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*, Jakarta: PT.Rajagrafindo Persada.
- Widodo. Sri 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Perencanaan Strategi, Isu-isu Utama dan Globalisasi*. Bandung: Manggu Media.
- Winardi. 2016. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Wirawan. 2015. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Teori, Aplikasi, dan Penelitian)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Yusril, Muhammad. 2017. Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Otsuka Indonesia di Lawang, Malang). *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 3(1); 288-300
- Yuswani, Wiwik. 2016. Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kerinci Permata Motor Jambi. *Jurnal Sainstech*, 2(5); 37-45.
- Zarvedi, R., Yusuf, R., Ibrahim, M. 2016. Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Pada Kinerja Sekretariat Kabupaten Pidie Jaya. *Jurnal Perspektif Ekonomi Darussalam*, 2(2); 201-217.