JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i2
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 09 November 2025 | **Revised:** 30 November 2025 | **Accepted:** 19 Desember 2025

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Universitas Terbuka Jakarta)

Muammar Rifqi Khairifath[1], Meirani Harsasi[2], Anita Maharani[3]
[1]Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, muammarkhairifath@gmail.com
[2]Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, rani@ecampus.ut.ac.id
[3]Universitas Bina Nusantara, Jakarta, Indonesia, anitamaharani@gmail.com

Corresponding Author: muammarkhairifath@gmail.com[1]

Abstract: *This study aims to examine the influence of organizational culture and work motivation on employee performance with job satisfaction as a mediating variable (a study at Universitas Terbuka Jakarta). The research employed a quantitative approach using the Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) analysis technique through SmartPLS version 4.1.1.5. The sample consisted of 44 employees (a saturated sample) of Universitas Terbuka Jakarta, including both permanent and non-permanent staff. The research findings indicate that the job satisfaction variable has a significant effect on employee performance, whereas the organizational culture and work motivation variables do not have a significant effect. Furthermore, regarding job satisfaction as a mediating variable, the results show that work motivation has a significant mediating effect, while organizational culture does not have a significant or mediating effect.*

Keywords: *Organizational Culture, Work Motivation, Employee Performance, Job Satisfaction*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh distribusi budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi (Studi pada Universitas Terbuka Jakarta). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis SEM-PLS (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling*) dengan *Software SmartPLS* 4.1.1.5. Sampel penelitian ini berjumlah 44 orang (sampel jenuh) pada pegawai Universitas Terbuka Jakarta baik pegawai tetap maupun tidak tetap. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan pada variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, sedangkan untuk variabel budaya organisasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan. Adapun untuk variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi didapatkan hasil bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh (memediasi) dan signifikan, sedangkan variabel budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan (tidak memediasi).

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Kinjera Pegawai, Kepuasan Kerja.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan transformasi digital, institusi pendidikan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan produktif. Universitas Terbuka (UT), sebagai institusi pendidikan tinggi yang menerapkan sistem pembelajaran jarak jauh, memiliki karakteristik kerja yang berbeda dibandingkan dengan perguruan tinggi konvensional. Sebagai pelopor pendidikan terbuka dan jarak jauh di Indonesia, UT memiliki misi untuk memberikan akses pendidikan tinggi kepada seluruh masyarakat tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu. Konsekuensi dari sistem ini adalah terbentuknya struktur organisasi dan mekanisme kerja yang berbasis pada pemanfaatan teknologi informasi, fleksibilitas waktu serta komunikasi daring. Pegawai di lingkungan UT Jakarta tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas-tugas administratif akademik, tetapi juga harus mampu beradaptasi dengan sistem digital, mengelola komunikasi jarak jauh secara efektif, serta menerapkan manajemen waktu yang efisien. Dalam konteks tersebut, efektivitas kerja pegawai menjadi faktor yang sangat krusial karena berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan pendidikan yang diberikan kepada mahasiswa yang tersebar di berbagai wilayah, baik di dalam maupun luar negeri.

Faktor budaya organisasi dan motivasi kerja menjadi dua aspek penting yang diyakini memengaruhi tingkat kinerja pegawai. Menurut Hessel (2007), faktor - faktor yang memengaruhi kinerja pegawai antara lain adalah motivasi kerja dan budaya organisasi. Schein (2010) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai dan keyakinan yang menjadi pedoman perilaku dalam lingkungan kerja yang dapat memengaruhi motivasi dan sikap kerja pegawai. Selain itu, peningkatan kinerja pegawai juga ditentukan oleh tingkat motivasi kerja. Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan upaya yang tinggi ke arah tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu. Budaya organisasi yang kuat berperan sebagai sistem nilai dan keyakinan yang mengikat anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama, sedangkan motivasi kerja mendorong pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya. Dengan demikian, budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki peran penting dalam membentuk perilaku serta kinerja pegawai di lingkungan Universitas Terbuka.

Namun, kondisi di lapangan menunjukkan masih adanya kesenjangan antara ekspektasi organisasi terhadap peningkatan kinerja pegawai dengan realitas yang terjadi. Meskipun sistem budaya organisasi Universitas Terbuka telah terbangun dengan baik, UT Jakarta masih menghadapi tantangan dalam menjaga konsistensi penerapan nilai-nilai budaya organisasi serta dalam mempertahankan motivasi dan kepuasan kerja pegawai. Tantangan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada sistem kerja yang ada, tetapi juga pada sejauh mana organisasi mampu mengelola faktor - faktor internal yang memengaruhi kinerja secara berkelanjutan. Menurut Gibson et al. (2012), keberhasilan implementasi budaya organisasi dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja pegawai tidak terlepas dari kepuasan kerja sebagai faktor internal. Budaya organisasi yang kuat dan motivasi tinggi tidak akan efektif apabila kepuasan kerja pegawai rendah.

Namun, penelitian terkait peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di konteks pendidikan tinggi, khususnya perguruan tinggi terbuka, masih sangat terbatas. Sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor pemerintahan atau swasta. Padahal, institusi pendidikan terbuka memiliki karakteristik unik, seperti fleksibilitas waktu, keterlibatan teknologi informasi, dan sistem kerja jarak jauh yang dapat memengaruhi dinamika motivasi dan kinerja pegawai.

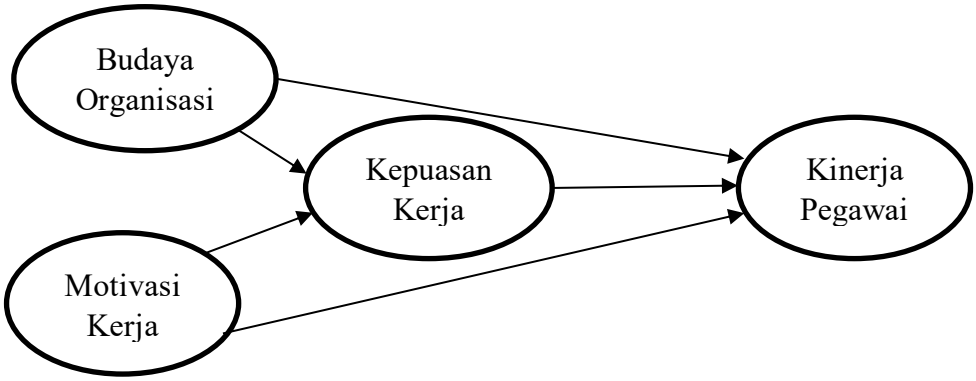
Hasil survei di lapangan menunjukkan bahwa pegawai Universitas Terbuka Jakarta sebagian besar masih memiliki nilai di bawah rata - rata pada variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai, sementara variabel budaya organisasi relatif lebih baik namun belum merata. Temuan ini mendukung teori yang menyatakan bahwa budaya organisasi,

motivasi, dan kepuasan kerja berperan penting dalam peningkatan kinerja, namun penerapannya di UT Jakarta masih perlu diperkuat agar kinerja pegawai dapat optimal.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, serta menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Universitas Terbuka Jakarta.

METODE

Penelitian deskriptif kuantitatif meliputi pengumpulan data menggunakan kuesioner untuk diuji hipotesisnya agar terjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian. Menurut Sugiyono (2013), penelitian deskriptif bertujuan untuk mengetahui nilai dari satu atau lebih variabel independen tanpa membandingkan atau menghubungkannya dengan variabel lain. Penelitian ini diikuti oleh 44 pegawai tetap dan kontrak dari Universitas Terbuka Daerah Jakarta. Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *sampling* jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner secara daring menggunakan *platform google form*. Instrumen kuesioner disusun dengan menggunakan skala *likert*, dengan rentang penilaian dari 1 hingga 5. Analisis data dilakukan dengan metode pengukuran dan *model structural* (*Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* / SEM-PLS) menggunakan bantuan perangkat lunak *SmartPLS* versi 4.1.1.5. Berdasarkan metode yang dijelaskan, maka kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Hasil Riset

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan hal tersebut dapat dirumuskan menjadi hipotesis berikut:

H1: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai
H4: Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai
H5: Kepuasan Kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Uji instrumen dilakukan dengan berbantuan *software Smart PLS* (*Partial Least Square*), dengan lebih dulu melakukan pengujian terhadap validitas. Ukuran refleksif individual dinyatakan valid apabila mempunyai nilai *loading* (λ) dengan variabel laten yang ingin dinilai ≥ 0.7, apabila satu dari indikator mempunyai nilai *loading* (λ) < 0,7 maka indikatornya harus

dikeluarkan sebab mengindikasi jika indikator tidak cukup baik guna menguji variabel laten dengan tepat (Hair *et al*., 2018).

Tabel 1. *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	*Outer Loading*	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	BO1	0,806	*Valid*
	BO3	0,832	*Valid*
	BO4	0,777	*Valid*
	BO5	0,778	*Valid*
Motivasi Kerja (X2)	MK2	0,707	*Valid*
	MK3	0,734	*Valid*
	MK4	0,787	*Valid*
	MK5	0,844	*Valid*
	MK6	0,812	*Valid*
Kinerja Pegawai (Y)	KP1	0,815	*Valid*
	KP2	0,836	*Valid*
	KP3	0,818	*Valid*
	KP4	0,874	*Valid*
Kepuasan Kerja (Z)	KK1	0,798	*Valid*
	KK3	0,892	*Valid*
	KK4	0,912	*Valid*
	KK5	0,747	*Valid*

Sumber: Hasil diolah *Smart PLS* 4.1.1.5 (2025)

Berdasarkan tabel 1 diatas, setelah dikeluarkan indikator yang tidak *valid* seluruh indikator menunjukkan nilai *loading factor* diatas 0,70 yang mengindikasikan bahwa masing –masing konstruk telah memenuhi kriteria *convergent validity*. Oleh karena itu, seluruh indikator dinyatakan *valid* karena memenuhi batas minimum nilai *loading factor* yang disyaratkan dan bisa dipergunakan untuk penelitian selanjutnya.

Tabel 2. Pengujian Reliabilitas

Variabel	*Composite Reliability*	*Cronbachs Alpha*
Budaya Organisasi	0,876	0,820
Motivasi Kerja	0,885	0,839
Kepuasan Kerja	0,905	0,858
Kinerja Pegawai	0,903	0,856

Sumber: Hasil diolah *Smart PLS* 4.1.1.5 (2025)

Tabel 2 di atas memperlihatkan jika untuk variabel budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai mempunyai *composite reliability* > 0,6 serta *cronbachs alpha* diatas 0,6 memperlihatkan jika berbagai indikator yang dipakai setiap variabel memiliki reliabilitas yang baik ataupun dapat menguji variabelnya.

Tabel 3. Pengujian *Average Variance Extracted*

Variabel	*Average Variance Exctracted*	Keterangan
Budaya Organisasi	0,638	Validitas Konvergen memadai
Motivasi Kerja	0,606	Validitas Konvergen memadai
Kepuasan Kerja	0,705	Validitas Konvergen memadai
Kinerja Pegawai	0,699	Validitas Konvergen memadai

Sumber: Hasil diolah *Smart PLS* 4.1.1.5 (2025)

Berdasarkan table 3 di atas, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk masing - masing konstruk berada di atas 0,6. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini dianggap *valid*.

Pengujian selanjutnya yaitu pengujian terhadap *model structural* (*inner model*) bertujuan untuk menilai dan mengevaluasi kemungkinan adanya hubungan linear antara konstruk – konstruk dalam kerangka model penelitian yang telah dirumuskan.

Tabel 4. Pengujian R *Square*

Variabel	R-*square*	R-*square adjusted*	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,559	0,537	Substansial
Kinerja Pegawai	0,651	0,625	Substansial

Sumber: Hasil diolah *Smart PLS* 4.1.1.5 (2025)

Tabel 4 memperlihatkan nilai (R^2) dari variabel kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Nilai (R^2) 0,559 pada variabel kepuasan kerja berarti bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja mampu menjelaskan 55,9% variasi perubahan kepuasan kerja, sedangkan sisanya 44,1% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian. Sementara itu, nilai (R^2) 0,651 pada variabel kinerja pegawai menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama dapat menjelaskan 65,1% variasi kinerja pegawai, sedangkan 34,9% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

Tabel 5. Uji Hipotesis Langsung

Pengaruh Variabel	Koefisien Parameter	T-Statistik	P *Values*	Keterangan
Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	0,157	0,374	0,708	Tidak Signifikan
Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0,197	0,646	0,519	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0,133	5,024	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja memediasi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	0,143	0,389	0,697	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja memediasi Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	0,159	2,849	0,004	Signifikan

Sumber: Hasil diolah *Smart PLS* 4.1.1.5 (2025)

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini dapat dilihat pada table 5 di atas. Pengujian dilakukan melalui metode *bootstrapping* dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% yang setara dengan tingkat signifikansi (*alpha*) 5% atau 0,05. Suatu indikator dalam konstruk dianggap *valid* apabila nilai T-*Stastistic* yang dihasilkan lebih dari 1,682 atau signifikasinya pada tingkat 0,05.

Hipotesis pertama menguji pengaruh antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,157, dengan nilai t-*statistic* 0,374 < 1,682 dan tingkat signifikansi α = 0,708 > 0,05, sehingga hipotesis pertama ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis kedua menguji pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,197, dengan nilai t-*statistic* 0,646 < 1,682 dan tingkat signifikansi α = 0,519 > 0,05, sehingga hipotesis kedua ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis ketiga menguji pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,133 dengan nilai t-*statistic* 5,024 > 1,682 dan tingkat signifikansi α = 0,000 < 0,05, sehingga hipotesis ketiga diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis keempat menguji pengaruh kepuasan kerja memediasi antara budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,143, dengan nilai t-*statistic* 0,389 < 1,682 dan tingkat signifikansi α = 0,697 > 0,05, sehingga hipotesis keempat ditolak. Hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Hipotesis kelima menguji pengaruh kepuasan kerja memediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,159, dengan nilai t-*statistic* 2,849 > 1,682 dan tingkat signifikansi α = 0,004 < 0,05, sehingga hipotesis kelima diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Pembahasan

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa nilai, norma, dan keyakinan yang seharusnya menjadi dasar perilaku kerja di Universitas Terbuka Jakarta belum sepenuhnya diinternalisasi oleh pegawai. Karakter pekerjaan yang sangat prosedural, keterikatan pada sasaran kerja pegawai (SKP) dan *standard operating procedure* (SOP), serta beban layanan mahasiswa yang besar membuat perilaku kerja lebih dipengaruhi oleh kepatuhan terhadap aturan daripada oleh nilai budaya. Hal ini menyebabkan budaya organisasi belum mampu menjadi faktor pendorong utama dalam peningkatan kinerja.

Secara teoretis, Schein (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai bersama yang mengarahkan pola pikir dan tindakan anggota organisasi. Namun ketika budaya tidak diterapkan secara merata atau tidak dihayati secara mendalam, pengaruhnya terhadap kinerja menjadi terbatas. Secara empiris, hasil ini sejalan dengan penelitian Girsang (2019) yang menemukan bahwa budaya tidak berdampak signifikan pada organisasi yang birokratis dan sangat terstruktur. Dengan demikian, penguatan budaya melalui komunikasi internal yang konsisten, keteladanan pimpinan, serta integrasi nilai budaya ke dalam proses kerja menjadi strategi penting untuk membangun keselarasan perilaku dan mendorong peningkatan kinerja pegawai.

2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa tingkat motivasi yang dimiliki pegawai belum cukup kuat untuk mendorong peningkatan hasil kerja. Hal ini dapat dijelaskan dari rendahnya indikator peluang karier dan keseimbangan kehidupan kerja, yang menunjukkan bahwa pegawai merasa terbatas dalam pengembangan diri sekaligus menghadapi beban kerja yang tinggi. Pekerjaan yang bersifat administratif dan sangat terstruktur juga membuat pegawai lebih fokus pada kepatuhan terhadap SOP daripada pada dorongan motivasional intrinsik.

Secara teoretis, Robbins & Judge (2015) menjelaskan bahwa motivasi hanya efektif meningkatkan kinerja jika didukung oleh kondisi kerja yang memungkinkan aktualisasi diri, kesempatan berkembang, serta lingkungan yang tidak membebani. Secara empiris, hasil ini berbeda dari temuan Pang & Lu (2018) dan Octavia *et al*. (2023) yang menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan ketika jalur karier jelas dan lingkungan kerja mendukung. Dengan demikian, untuk mengoptimalkan pengaruh motivasi terhadap kinerja, UT Jakarta perlu memperjelas pengembangan karier, memperkuat sistem penghargaan, dan meningkatkan manajemen beban kerja.

3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai

Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, semakin besar kontribusi pegawai terhadap hasil kerja. Indikator dengan kontribusi tertinggi adalah signifikansi tugas dan otonomi, yang menggambarkan bahwa pegawai bekerja lebih baik ketika merasa pekerjaannya bermakna dan memiliki keleluasaan dalam melaksanakannya. Di sisi lain, indikator umpan balik menjadi yang terendah, sehingga perlu ditingkatkan melalui mekanisme *coaching* dan evaluasi yang terstruktur.

Menurut Luthans (2011), kepuasan kerja merupakan sikap positif individu terhadap pekerjaan yang didasarkan pada penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan. Pegawai yang merasa puas akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaiknya bagi organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Moeljahwati *et al*. (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mendorong peningkatan kinerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai di UT Jakarta memerlukan strategi yang memperkuat kepuasan kerja, khususnya melalui pemberian umpan balik konstruktif dan pemberian ruang untuk variasi keterampilan dan otonomi.

4. Pengaruh kepuasan kerja memediasi budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Artinya, budaya organisasi belum mampu menciptakan kepuasan kerja yang berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Hal ini dapat terjadi karena nilai-nilai organisasi yang ada belum sepenuhnya diterjemahkan ke dalam praktik manajerial yang mendukung kesejahteraan dan kenyamanan pegawai.

Temuan ini memperkuat pandangan Blau (1964) dalam *Social Exchange Theory*, bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan pegawai akan menciptakan kepuasan kerja ketika organisasi memberikan dukungan nyata dan penghargaan terhadap kontribusi individu. Tidak berpengaruhnya efek mediasi menunjukkan bahwa budaya organisasi di Universitas Terbuka Jakarta belum sepenuhnya memberikan rasa penghargaan, keterlibatan, dan dukungan yang memadai bagi pegawai. Hal ini menegaskan pentingnya penerapan budaya organisasi yang lebih partisipatif, transparan, dan berorientasi pada kesejahteraan pegawai agar dapat menciptakan kepuasan kerja yang berdampak positif terhadap kinerja.

5. Pengaruh kepuasan kerja memediasi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa motivasi kerja yang tinggi akan berdampak positif terhadap kinerja apabila pegawai merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berperan sebagai jembatan psikologis yang mengubah dorongan motivasional menjadi perilaku kerja yang produktif.

Temuan ini sejalan dengan teori kebutuhan dan kepuasan yang dikemukakan oleh Herzberg (1959), yang menyatakan bahwa faktor motivasional seperti penghargaan, pencapaian, dan tanggung jawab akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian Hidayat (2019) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai jembatan antara motivasi dan kinerja karena pegawai yang termotivasi akan merasa lebih puas ketika kebutuhan profesional dan emosionalnya terpenuhi. Selain itu, penelitian Moeljahwati *et al*. (2020) juga mendukung temuan ini, dengan menyatakan bahwa kepuasan kerja memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui peningkatan rasa tanggung jawab dan keterikatan pegawai terhadap organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Universitas Terbuka Jakarta, dapat disimpulkan bahwa tujuan penelitian untuk menguji pengaruh langsung maupun melalui peran variabel mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, sementara kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan memediasi hubungan antara motivasi kerja dan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa dalam lingkungan kerja yang sangat prosedural, kinerja lebih dipengaruhi oleh kepuasan psikologis pegawai dibandingkan nilai budaya atau dorongan motivasional semata.

Hasil ini menekankan pentingnya perbaikan desain sistem kerja, optimasi beban tugas, dan penguatan mekanisme umpan balik untuk menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan dan mendorong kinerja. Integrasi nilai organisasi ke dalam SOP, peningkatan kualitas komunikasi internal, serta penataan proses operasional menjadi langkah yang relevan untuk meningkatkan keselarasan perilaku dan produktivitas pegawai. Hasil ini mendukung bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh faktor individu tetapi juga oleh rekayasa organisasi dan kualitas pengalaman kerja yang diciptakan oleh sistem. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi pada pemahaman bahwa penguatan kinerja memerlukan pendekatan berbasis sistem yang menggabungkan aspek manusia dan desain organisasi secara terpadu.

REFERENSI

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

Bhatti, M. I., Awan, H. M., & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality and Quantity*, *48*(6), 3127–3143.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.

Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, *6*(1), 517–534. https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978

Ghozali, I. (2021). *Partial least squares: Konsep, teknik, dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.2.9 untuk penelitian empiris (Edisi ke-3)*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. New York: McGraw-Hill.

Girsang, W. S. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan. *AJIE- Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *4*(2), 159–170.

Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. NJ: Pearson Prentice Hall.

Hamkar, N. A., & Watanyar, A. B. (2024). The Effect of Organizational Culture on Employee's Performance and Productivity. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*, *4*(4), 115–118. https://doi.org/10.55544/ijrah.4.4.19

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work (Edisi ke-2)*. New York: John Wiley & Sons.

Hidayat, A. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmiah Ekbank, 2*(1), 17–27.

Indra Setia, B., Yuniarsih, T., Gaffar, M. F., Suryadi, E., Affandi, A., & Rohmawati, T. (2022). Job satisfaction as a mediator in improving employee performance through talent and

knowledge management. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, *9*(5), 749–762. https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i5.1060

Jafar, M. A., Trimulato, T., & Gani, I. (2023). The influence of leadership and motivation on employee performance moderated by work environment. *Jurnal Perbankan Syariah (JPS), 4*(1), 20–34. https://doi.org/10.46367/jps.v4i1.1025

José, D., Palma-Moreira, A., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Organizational Culture and Perceived Performance: Mediation of Perceived Organizational Support and Moderation of Motivation. *Administrative Sciences*, *15*(8), 307. https://doi.org/10.3390/admsci15080307

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations (Edisi ke-2).* New York: John Wiley & Sons.

Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting more out of expectancy theory: History urges inclusion of the social context. *International Management Review, 14*(1), 28–34.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Moeljahwati, E., Suharto, & Subroto, A. (2020). Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai. *Manajemen dan Bisnis Jurnal, 6*(2).

Noorzad, G., & P.D, J. (2025). Impact of Organizational Culture on Employee Performance in the Telecommunication Sectors in Afghanistan. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship*, *10*(1), 109–121. https://doi.org/10.24191/jibe.v10i1.5027

Octavia, A. N., Prihatini, P., & Saraswati, D. C. (2023). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai CV Tri Setya Abadi. *Jurnal Fokus Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (Fokus EMBA), 2*(1), 1–8.

Oktarina, F., Marnis, & Suarman. (2019). The effect of organizational culture and competence on motivation and performance in the HR department of PT. Chevron Pacific Indonesia Pekanbaru Riau. *Procuratio, 7*(1), 98–113.

Pang, K., & Lu, S. C. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Journal of Organizational Management, 3*(1), 36–52.

Rahman, M. H., Fatema, M. R., & Ali, M. H. (2019). Impact of motivation and job satisfaction on employee's performance: An empirical study. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting,* 1–10.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behaviour (Edisi ke-13, Jilid 1)*. Jakarta: Salemba Empat.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.).* San Francisco: Jossey-Bass.

Shokib., Budiyati, Y., & Widiastuti, H. (2024). Peran kepuasan kerja sebagai pemediasi pengaruh budaya organisasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, *17*(3) (2024) 290-303.

Sugiyono. (2013). *Metode penelitian manajemen: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, penelitian tindakan, penelitian evaluasi*. Bandung: Alfabeta.

Tran, Q. H. (2021). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis, 29*(1), 136–154.

Usman, S., Lasiatun, K. M. T., Kesek, M. N., Riatmaja, D. S., Papia, J. N. T., & Muktamar, A. B. (2023). Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (studi literatur manajemen sumber daya). *Jurnal Pendidikan Tambusai, 7*(2), 10462–10468.

Wahjoedi, T. (2021) The Effect of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Work Motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters, 11*, 2053-2060. https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.004

Wulandari, N., Arifin, A., Pujiningtiyas, R. I., Arifin, M., & Khoiriyah, M. (2020). Pengaruh motivasi dan kepuasan terhadap kinerja pegawai pemasaran perbankan syariah di Kabupaten Sumenep. *Jurnal Tabarru': Islamic Banking and Finance, 3*(2), 295–302. https://doi.org/10.25299/jtb.2020.vol3(2).5886