

# Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan

Jauharun Niam<sup>1</sup>, Tantri Yanuar Rahmat Syah<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Universitas Esa Unggul

Jl. Arjuna Utara No.9, Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11510

email : [niam@ypt.or.id](mailto:niam@ypt.or.id)

doi: <https://doi.org/10.31315/opsi.v12i2.3147>

Received: 9<sup>st</sup> October 2019; Revised: 28<sup>nd</sup> October 2019; Accepted: 30<sup>th</sup> December 2019;

Available online: 31<sup>st</sup> December 2019; Published regularly: December 2019

## ABSTRACT

Changes in leaders in an organization are common and will affect all units from the management level to implementation. This is related to the leadership style and organizational culture developed by new leaders, especially in terms of motivating and providing job satisfaction in achieving the best performance. This research is explanatory research that proves a causal relationship between work motivation, transformational leadership, organizational culture, and employee job satisfaction as a mediating variable on employee performance. The study also aims to see whether or not two or more variables have a relationship, and how significant the relationship is and how the relationship is going. In this study, to analyze and find out the significant level, and the relationship between variables, the structural equation model analysis method is used. The results of the study on 385 respondents who were a sample of research in educational foundations that shelter educational institutions from early childhood education to university level that are spread in almost all regions of Indonesia showed the need for special attention to work motivation which did not significantly influence job satisfaction and satisfaction work does not mediate employee performance against motivation, leadership, and organizational culture variables. Other results indicate that the variables of work motivation, organizational culture, and transformational leaders significantly influence employee performance.

**Keywords:** Motivation; Culture; Satisfaction; Work; Performance

## ABSTRAK

Perubahan pemimpin pada suatu organisasi merupakan hal yang biasa terjadi dan akan berpengaruh pada seluruh unit dari tingkat manajemen sampai ke pelaksanaan, hal ini terkait dengan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang dikembangkan oleh pemimpin baru terutama dalam hal memotivasi dan memberikan kepuasan kerja dalam mencapai kinerja terbaik. Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan yang membuktikan hubungan kausal antara motivasi kerja, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi serta kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian bertujuan juga untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak, dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut. Dalam penelitian ini, untuk menganalisis dan mengetahui tingkat signifikan dan keterkaitan antar variabel digunakan metode analisis structural equation model. Hasil penelitian pada 385 responden yang merupakan sampel penelitian di yayasan pendidikan yang menaungi lembaga pendidikan dari tingkat pendidikan anak usia dini sampai dengan tingkat perguruan tinggi yang tersebar di hampir seluruh wilayah Indonesia memperlihatkan perlunya perhatian khusus terhadap motivasi kerja yang tidak signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja tidak memediasi kinerja karyawan terhadap variabel motivasi, kepemimpinan dan budaya organisasi. Hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, budaya organisasi dan pemimpin transformasional signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Motivasi; Budaya; Kepuasan; Kerja; Kinerja

## 1. PENDAHULUAN

Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja

organisasi. Perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi. Oleh sebab itu menciptakan motivasi

dan kepuasan kerja karyawan sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia didalam sebuah organisasi.

Kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksudkan adalah bahwa perusahaan harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Hal yang dapat dilakukan antara lain melalui pembentukan mental bekerja yang baik dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaannya, memberikan motivasi kerja, bimbingan, pengarahan dan koordinasi dalam bekerja oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Berangkat dari perubahan dalam manajemen organisasi objek penelitian, yaitu organisasi yang mengelola lebih dari 50 unit lembaga pendidikan yang berkantor pusat di Bandung. Lembaga pendidikan tersebut terdiri dari tingkat pendidikan anak usia dini, dasar dan menengah hingga perguruan tinggi yang lokasinya tersebar dari Medan sampai dengan Jayapura. Pada waktu itu terjadi penggantian kepemimpinan yang mengubah gaya kepemimpinan di dalam manajemen organisasi. Hal ini berdampak pada perubahan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Perubahan inilah yang kemudian mendasari pentingnya mengukur pengaruh perubahan tersebut terhadap kelangsungan visi objek penelitian dalam jangka panjang.

Peneliti melakukan pengembangan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Huu, Liu, Hsu, dan Yu (2014) yang menggunakan variabel kepemimpinan, budaya organisasi kerja sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen. Pada penelitian pengembangan ini peneliti menambahkan variabel motivasi sebagai variabel independen dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang akan mempengaruhi kinerja pada objek penelitian ini. Terdapat 4 (empat) kesenjangan penelitian terhadap penelitian terdahulu. Kesenjangan tersebut adalah fokus pada gaya kepemimpinan transformasional, penambahan variabel motivasi, variabel kepuasan kerja sebagai mediasi terhadap kinerja karyawan serta penggunaan metode analisis jalur (*structural equation model*) sebagai

pengembangan analisis regresi yang telah digunakan.

## 2. METODE

### 2.1 Studi Literatur

Motivasi kerja sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk dapat mencapai suatu kepuasan kerja yang tinggi meskipun menurut sifatnya kepuasan kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Tetapi secara keseluruhan, seorang karyawan yang mendapatkan motivasi kerja pada umumnya akan memiliki tujuan yang jelas serta semangat akan pencapaian objektivitas dalam bekerja. Hal ini akan mendorong serta mendasari seorang karyawan dalam mengukur tingkat kepuasannya dalam bekerja.

Pekerja yang memiliki motivasi yang kuat, pada umumnya akan berperilaku positif. Perilaku positif inilah yang akan mempengaruhi lingkungan pekerjaannya. Namun sebaliknya apabila sikap kerjanya buruk, maka akan berdampak pada buruknya lingkungan pekerjaannya. Pada akhirnya lingkungan pekerjaan yang menjadi kurang kondusif akan berdampak pada kepuasan kerja pada umumnya.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tietjen dan Myers (1998) menyatakan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dari uraian diatas, diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H1:** Motivasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pada umumnya kepuasan seorang bawahan dalam bekerja dapat ditentukan dari baik atau tidaknya perlakuan seorang atasan atau pimpinan terhadap bawahannya. Seorang pemimpin yang bijak dan baik tentunya akan berdampak positif terhadap kepuasan seorang bawahan dalam bekerja yang notabene akan berdampak pada keberhasilan suatu kegiatan usaha.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting, hal inilah yang akan mendorong keberhasilan kegiatan usaha atau organisasi.

Keberhasilan kegiatan usaha pengembangan organisasi, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan atau pengelolanya dan komitmen pimpinan puncak organisasi untuk investasi energi yang diperlukan maupun usaha-usaha pribadi pimpinan. Bentuk kepemimpinan yang tepat juga akan berdampak dari kepuasan kerja yang akan dirasakan oleh karyawan selaku bawahan dari seorang pimpinan lembaga atau organisasi.

Zaman dan Yiing (2009), Sadasa (2013) serta Chi, Yeh dan Yu (2008) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kepemimpinan yang kuat dapat mempengaruhi kepuasan bekerja dari bawahannya. Dari uraian diatas, diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H2:** Kepemimpinan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Budaya organisasi pada umumnya dapat mengakomodir beberapa keragaman yang terdapat didalam sebuah organisasi serta dapat memberikan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja dari sisi seorang pegawai. Bentuk budaya organisasi yang tepat juga akan berdampak dari kepuasan kerja yang akan dirasakan oleh karyawan selaku anggota dari sebuah lembaga atau organisasi.

Budaya organisasi pada prakteknya dipahami sebagai suatu pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan dan dikembangkan sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Sebuah budaya yang dapat mengakomodir beberapa keragaman yang terdapat didalam sebuah organisasi seyogyanya akan memberikan kenyamanan bekerja serta kepuasan dalam bekerja dari sisi seorang pegawai. Hal ini disebabkan sebuah lingkungan kerja yang kondusif dan produktif tentunya juga ditunjang dari budaya organisasinya yang baik sehingga mampu memberikan kepuasan kerja dari anggota organisasi tersebut.

Goldston (2007), Kathrins (2007) serta Zaman dan Yiing (2009) juga Olasupo (2011) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, artinya budaya organisasi secara positif dan searah berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dari uraian diatas, diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H3:** Budaya organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan

tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tentunya seorang pegawai yang dapat mencapai suatu peringkat atau prestasi yang baik dalam jenjang pekerjaan pastilah memiliki motivasi bekerja yang baik. Dimana motivasi inilah yang mendorong serta mengarahkan semangat seorang pegawai untuk selalu giat bekerja dan berprestasi dalam menuntaskan pekerjaannya secara khusus dan memastikan tercapainya misi perusahaan pada umumnya.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Haywood (2011) serta Giauque, Anderfuhren-Biget dan Varone (2013) mengemukakan bahwa motivasi bekerja dapat mempengaruhi prestasi kinerja karyawan. Dari uraian diatas, diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H4:** Motivasi kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi banyak orang melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan yang secara dinamis dapat mengerakkan serta mendorong dalam hal ini memotivasi anggota organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan. Bentuk kepemimpinan yang tepat dapat memotivasi pegawai dalam meningkatkan prestasinya sehingga peningkatan inilah yang dapat mendorong kinerja pegawai secara keseluruhan dan meningkatkan kinerja karyawan pada umumnya.

Seorang pemimpin yang memiliki kharisma kepemimpinan didalam dirinya akan dapat menjadi figur bagi bawahannya. Figur inilah yang menjadi *role model* atau suri tauladan serta menjadi lambang yang mencerminkan jiwa dari organisasi tersebut. Sebuah organisasi yang memiliki jiwa kepemimpinan yang baik tentunya akan dapat menyemangati kinerja bawahannya. Dengan figur yang kuat inilah motivasi dan budaya dapat dibangun yang muaranya berujung pada peningkatan kinerja organisasi secara umum dan kinerja karyawan secara khusus.

Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zaman dan Yiing (2009) serta Hsu, Liu, Hsu dan Yu (2014) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan yang tepat dapat mendorong serta meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dari uraian diatas, diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H5:** Kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Budaya organisasi yang merupakan hasil dari interaksi ciri-ciri kebiasaan yang mempengaruhi kelompok-kelompok orang dalam lingkungan organisasinya, akan membentuk suatu persepsi subyektif keseluruhan mengenai organisasi berdasarkan pada faktor-faktor seperti toleransi resiko, tekanan pada tim, dan dukungan orang, persepsi keseluruhan ini akan menjadi budaya atau kepribadian organisasi tersebut yang mampu mendukung dan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan kinerja karyawan serta dampak yang lebih besar pada pengembangan budaya yang lebih kuat.

Zaman dan Yiing (2009) dan Sadasa (2013) serta Huu, Liu, Hsu dan Yu (2014) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dari uraian diatas, diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H6:** Budaya organisasi akan meningkatkan kinerja karyawan.

Sebuah organisasi pada umumnya menilai kepuasan kerja merupakan akumulasi perasaan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya serta akumulasi ini erat berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Seorang karyawan yang merasakan kepuasan atas pekerjaannya, lingkungan

bekerjanya serta kompensasi yang baik atas beban kerjanya akan memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja. Semangat bekerja yang tinggi tentu saja akan mendorong karyawan tersebut dalam meningkatkan prestasi dalam bekerja sehingga mendongkrak kinerja karyawan secara total.

Logika berpikir diatas bersesuaian dengan temuan Amburgey (2005) yang memberikan suatu kesimpulan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja. Dari uraian diatas, diajukan hipotesis sebagai berikut:

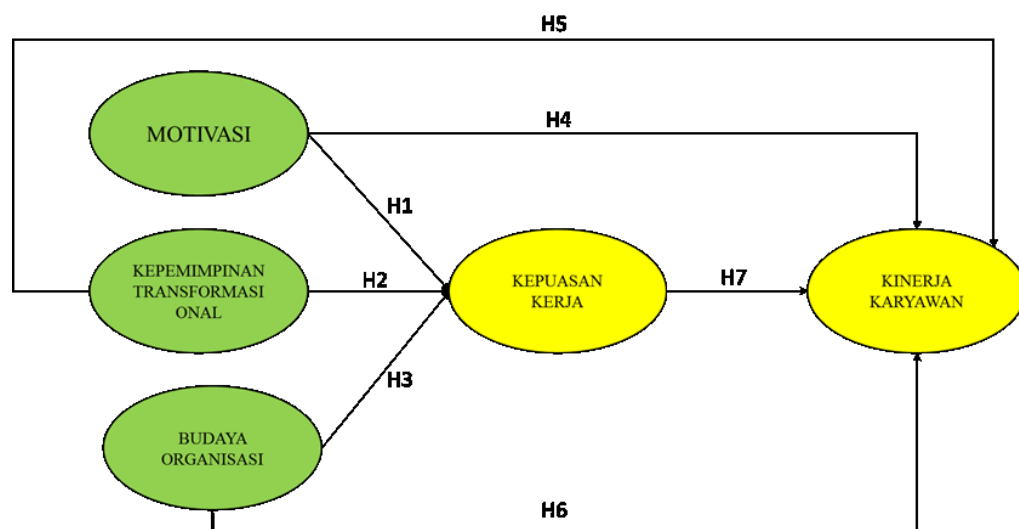
**H7:** Kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

Dari uraian hipotesis yang diajukan diatas, maka dapat divisualisasikan hubungan antar variabel seperti Gambar 1.

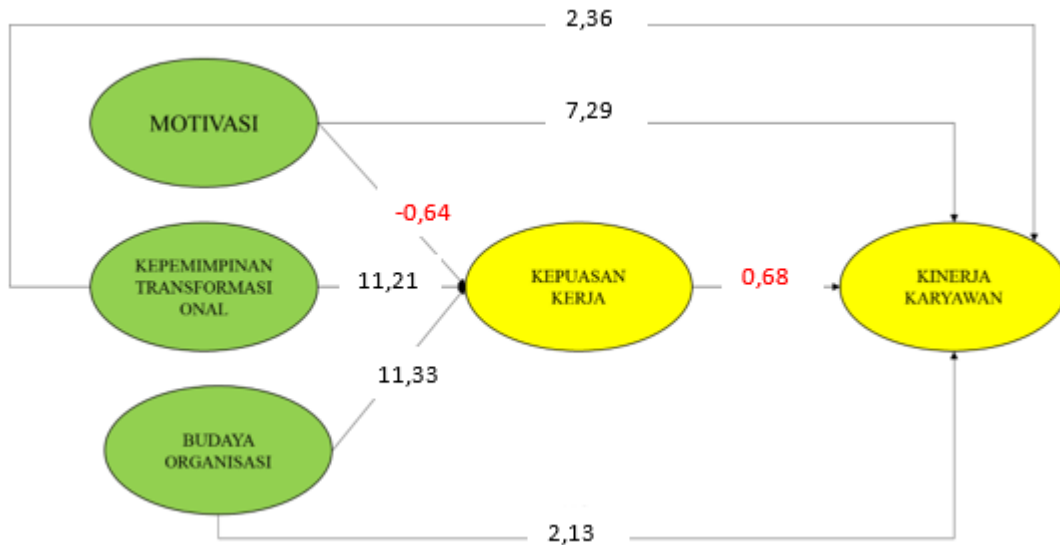
## 2.2 Pengolahan Data

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variabel bebas (*independent variable*) yaitu variabel motivasi kerja, variabel kepemimpinan transformasional, dan variabel budaya organisasi; variabel antara (*intervening variable*) yaitu variabel kepuasan kerja karyawan; dan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja karyawan. Serta penelitian korelasional, yaitu penelitian yang berusaha untuk melihat apakah antara dua variabel atau lebih memiliki hubungan atau tidak, dan seberapa besar hubungan itu serta bagaimana arah hubungan tersebut.

Penelitian dilakukan pada Yayasan Pendidikan Telkom yang mengelola pendidikan



Gambar 1. Kerangka Hipotesis



Gambar 2. Diagram Jalur

dari tingkat pendidikan anak usia dini sampai dengan perguruan tinggi yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia dari Medan sampai dengan Jayapura. Populasi sejumlah 2197, diambil sampel sejumlah 385 sampel sesuai dengan indikator penelitian yang dilakukan (jumlah sampel adalah jumlah indikator dikalikan 5-10, Ferdinand (2006)).

Dari model penelitian yang telah dikembangkan ini, diharapkan akan menjelaskan hubungan sebab dan akibat antar variabel dan selanjutnya mampu membuat suatu implikasi manajerial yang bermanfaat sesuai dengan variabel-variabel penelitian. Dalam penelitian ini, untuk menganalisis dan mengetahui tingkat signifikan dan keterkaitan antar variabel digunakan metode analisis *structural equation model* (SEM). Dengan metode ini dapat dilihat pengaruh dan hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada tahap awal penelitian, peneliti melakukan *pre-test* dengan menyebarkan kuesioner kepada 30 responden di objek penelitian yang telah memenuhi kriteria untuk dapat dijadikan responden dari penelitian. Peneliti melakukan *pre-test* untuk mengetahui apakah petunjuk pengisian, konstruk pertanyaan dan bagian-bagian penting lainnya dari kuesioner dapat dipahami dan memang secara tepat mewakili tiap variabel yang diuji. Kesimpulannya dari pengujian validitas terhadap 97 indikator penelitian yang diuji, ditemukan 20 indikator penelitian yang tidak

valid atau tidak dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya. Selanjutnya dilakukan pengambilan data dengan jumlah sampel  $77 \times 5 = 385$  responden dilakukan analisis jalur dengan menetapkan motivasi, pemimpin transformasional, budaya organisasi sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat yang dimediasi oleh variabel kepuasan kerja. Mengacu pada SEM dimana data responden di analisis menggunakan *software* analisis.

Dari analisis pada kelompok pengujian satu sampai kelompok lima menunjukkan kecocokan yang mencukupi diantaranya *Chi Square*, *Root Mean Square error of Approximation* (RMSEA), *Expected Cross Validation Index* (ECVI), *Akaike Information Criterion* (AIC) dan *Consistent Akaike Information Criterion* (CAIC), dan *Fit Index*. Pada pengujian kelompok 6 dan 7 hasil menunjukkan *marginal fit* dan *poor fit* untuk *Critical N*, *Root Mean Square residual* (RMR), *Goodness-of-Fit Index* (GFI) dan *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI). Selanjutnya dapat disimpulkan kecocokan keseluruhan model (*goodness of fit*) model ini memenuhi syarat dan penelitian ini menghasilkan diagram jalur seperti pada gambar 2.

#### Implikasi Manajerial

Dari penelitian ini ditemukan bahwa terdapat faktor-faktor yang terbukti memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Diantara faktor utama yang dapat digaris bawahi adalah pengaruh kepemimpinan, khususnya kepemimpinan dengan gaya transformasional terhadap kepuasan kerja

karyawan. Faktor selanjutnya pengaruh budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan juga pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada objek penelitian. Serta dibuktikan juga faktor yang paling memiliki signifikansi dalam mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberian motivasi kerja kepada karyawan.

Berdasarkan faktor yang telah disebutkan diatas akan dijabarkan pula beberapa implikasi penting bagi manajemen yang bersifat manajerial dan sangat krusial untuk dibahas apa dan bagaimana bentuk strategi yang harus diterapkan. Berdasarkan analisis dapat dibuat garis besar untuk beberapa implikasi manajerial dalam perusahaan. Sebagaimana telah dibuktikan dalam penelitian ini terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan serta pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada objek penelitian.

#### **4. KESIMPULAN**

Dari hasil uji analisa, ditemukan bahwa hasil analisa mendukung hipotesis H2, H3, H4, H5 dan H6 tetapi tidak mendukung hipotesis H1 dan H7. Secara ringkas dapat disimpulkan bahwa yang pertama motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dikarenakan lemahnya kebutuhan akan berprestasi, berafiliasi dan kekuasaan. Kedua, kinerja karyawan tidak dimediasi oleh kepuasan kerja sebagai akibat tidak kuatnya korelasi motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan ketiga kinerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah penelitian fokus pada pengambilan sampel pada satu yayasan pendidikan saja. Satu lembaga organisasi sebagai satu tempat penelitian belum dapat mewakili keseluruhan variabel-variabel di dalam mengukur dan mengevaluasi untuk kawasan Indonesia. Terhadap hasil dan keterbatasan penelitian yang telah dilakukan dapat diajukan saran pengembangan. Saran pengembangan yang dapat diberikan adalah perlu dikembangkan cakupan penelitian pada beberapa yayasan pendidikan setara sehingga dapat mewakili keseluruhan variabel-variabel organisasi pada kawasan yang lebih luas.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Amburgey, W. (2005). An analysis of the relationship between job satisfaction, organizational culture, and perceived leadership characteristics. University of Central Florida. Florida: Proquest Digital Dissertation.
- Chi, H.-K., Yeh, H.-R., & Yu, C.-H. (2008). The Effects of Transformation Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction on the Organizational Performance in the Non-profit Organizations. *The Journal of Global Business Management*, 4(1), 129-137.
- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42, 123-150. doi:10.1177/0091026013487121
- Goldston, B.K. (2007). The relationship between traits of organizational culture and job satisfaction within the healthcare setting. Semantic Scholar.
- Haywood, D. (2014). *Effects of Leadership Strategies on Employee Motivation and Job Performance*. Walden University, ProQuest Dissertations Publishing, 2014. 3643501.
- Huu, N., Liu, Y., Hsu, P.-F., & Yu, S.-H. (2014). An Empirical Study of the Organizational Culture, Leadership and Firm Performance in a Vietnam Family Business. *The International Journal; of Organizational Innovation*, 6(4), 109-121.
- Kathrins, R. (2007). *The Relationship of Leadership Style and Types of Organizational Cultures to the Effectiveness and Employee Satisfaction in Acute Care Hospital*. College of Business Administration Of Touro University International. California: ProQuest Information and Learning Company.
- Olasupo, M. (2011). Relationship between organizational culture, leadership style and job satisfaction in a nigerian manufacturing organization. *Ife Psychology*, 19(1), 159-176.
- Sadasa, K. (2013). The Influence of organizational culture, leadership, job

- satisfaction towards teacher job performance. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 4(9), 1637-1642.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226–231.
- Zaman, K., & Yiing, L. H. (2009). The moderating effects of organizational culture on the relationships between leadership behaviour and organizational commitment and between organizational commitment and job satisfaction and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.