
HUBUNGAN ANTARA BUDAYA ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA PADA APARATUR SIPIL NEGARA GEN Z DI INDONESIA

Sayyidah Tsabita Rosyada Salma Ilafisani^{1a}, Yohana Wuri Satwika², Rasila Firli Anas Tasya³,
Hifi Angellia Salma Andinie⁴

^{1,2,3,4} Universitas Negeri Surabaya

^a sayyidah.22091@mhs.unesa.ac.id

Abstract

Generational differences in civil servants in Indonesia in viewing job satisfaction, especially in Gen Z, make Gen Z pay more attention to job satisfaction factors, one of which is organizational culture. The purpose of this study is to determine the relationship between Gen Z civil servants' job satisfaction and organizational culture in the existing bureaucratic system. This study used a quantitative approach and survey research with 256 samples using the Minnesota Satisfaction Questionnaire short form measuring instrument with 20 indicators of statements about various aspects of work. Measurement of job satisfaction level using Likert scale and scoring, and analyzed through level system correlation test. Respondent data was obtained by distributing online questionnaires to Gen Z civil servants. The results showed that there is a significant and positive relationship between the level of job satisfaction of Gen Z civil servants and organizational culture. In other words, the condition of organizational culture is positively related to the level of job satisfaction. In addition, the results showed differences in the level of job satisfaction with the culture of government organizations, so it was concluded that currently, not all government organizations uphold a good organizational culture in accordance with the rules. With these results, it is hoped that a good organizational culture in the bureaucratic system can be implemented thoroughly and high job satisfaction can be achieved by all civil servants.

Keyword : Civil servants, gen Z, job satisfaction, organizational culture

Abstrak

Perbedaan generasi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia dalam memandang kepuasan kerja, khususnya pada Gen Z, membuat Gen Z lebih memerhatikan faktor-faktor kepuasan kerja salah satunya budaya organisasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara kepuasan kerja ASN Gen Z dan budaya organisasi dalam sistem birokrasi yang ada. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan penelitian survey dengan 256 sampel yang menggunakan alat ukur *Minnesota Satisfaction Questionnaire* bentuk pendek dengan 20 indikator pernyataan tentang berbagai aspek pekerjaan. Pengukuran tingkat kepuasan kerja menggunakan skala likert dan skoring, serta dianalisis melalui uji korelasi tata jenjang. Data responden didapatkan melalui penyebaran kuesioner secara *online* kepada ASN Gen Z. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara tingkat kepuasan kerja ASN Gen Z dan budaya organisasi. Dalam kata lain, kondisi budaya organisasi berhubungan positif dengan tingkat kepuasan kerja. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan tingkat kepuasan kerja terhadap budaya organisasi pemerintahan sehingga disimpulkan bahwa saat ini tidak semua organisasi pemerintahan menjunjung budaya organisasi yang baik sesuai dengan aturan. Dengan adanya hasil tersebut, diharapkan budaya organisasi yang baik dalam sistem birokrasi dapat terimplementasikan secara menyeluruh dan kepuasan kerja yang tinggi dapat dicapai oleh seluruh ASN.

Kata Kunci: Aparatur Sipil Negara; budaya organisasi; gen Z; kepuasan kerja

Pendahuluan

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, persepsi, perilaku, dan keyakinan setiap individu dan kelompok mengenai makna kerja serta refleksinya dalam kegiatan mencapai tujuan organisasi (Syakwan Lubis, 2009). Dalam organisasi pemerintahan, budaya organisasi terbentuk berdasarkan nilai dan keyakinan dari para ASN Gen X yang justru dianggap negatif dan bertentangan dengan budaya organisasi ASN generasi muda. Generasi muda saat ini atau yang kerap kali disebut Gen Z adalah individu yang lahir antara rentang tahun 1995 hingga tahun 2012 (Hastini dkk., 2020).

Gen Z merupakan generasi yang sejak lahir berinteraksi dengan kemajuan teknologi, yang mana dalam pengasuhannya Gen Z kerap kali dimanjakan oleh teknologi dan internet. Gen Z sebagai generasi pertama yang tumbuh di dunia internet di mana pemahaman mereka tentang akses informasi dan pandangan dunia telah dibentuk dengan cara yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Hal itu membedakan Gen Z dengan generasi sebelumnya, khususnya pada budaya organisasi yang dibawa. Gen Z cenderung berpikiran global dan menggunakan media sosial untuk menjalin interaksi dengan banyak orang di seluruh dunia melalui internet (Nabila dkk., 2023). Berbeda dengan pemikiran Gen X dan Gen Y yang cenderung

bekerja dengan sistem konvensional. Perbedaan tersebut memunculkan sejumlah keluhan yang dialami oleh ASN muda atas budaya organisasi yang buruk dalam sistem birokrasi.

Keluhan para ASN diambil dari cerita-cerita harian ASN muda di laman Instagram ASNbiasasaja yang dirincikan sebagai berikut (1) *work-overload*; (2) budaya organisasi dadakan; (3) pemberian tugas yang tidak sesuai atau limpahan tugas milik senior; (4) upah yang tidak setimpal dengan usaha kerja; (5) tunjangan yang sering kali tidak tepat waktu; (6) budaya organisasi yang terlalu kaku, bawahan harus tunduk pada aturan atasan; (7) minimnya fasilitas kantor, seperti tidak disediakan *wi-fi*, komputer, proyektor, dan sebagainya yang seharusnya menjadi hak karyawan.

Keluhan-keluhan tersebut berakibat pada tingkat kepuasan kerja ASN terhadap sistem birokrasi yang ada. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja sendiri berhubungan dengan perasaan dan sikap seseorang terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, rekan kerja, pengawasan, beban kerja, dan lain-lain (Nabawi, 2019). Kepuasan kerja merupakan perasaan kuat menyanggah ataupun tidak seorang pekerja terhadap dirinya sendiri dalam menanggapi hal yang berhubungan dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja bukanlah tentang seberapa baik seseorang dapat melaksanakan pekerjaannya akan tetapi

seberapa besarkah seseorang merasa suka dan mampu menikmati pekerjaan tersebut. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan nilai diri masing-masing. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sebanding dengan kemauan serta aspek dalam diri, maka ada tendensi kepuasan kerja tinggi yang mampu didapatkan. Aspek yang mampu meningkatkan kepuasan kerja menurut Luthans (2021), yakni pekerjaan itu sendiri, imbalan, promosi, pengawasan, rekan kerja, dan kondisi kerja, yang mana aspek tersebut merupakan aspek pembangun budaya organisasi. Dari uraian tersebut, disimpulkan bahwa semakin banyak aspek yang ada dalam diri individu yang sesuai dengan budaya organisasi, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja individu (Ispiq dkk., 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Nofitasari & Anton (2021) menyebutkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai PNS di UPTD Unit Puskesmas Gombang 1. Namun, terdapat penelitian lain memberikan hasil yang berbanding terbalik. Menurut Rudy (2023), penelitian yang dilakukan kepada *driver* Gojek menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak selalu dipengaruhi oleh budaya organisasi yang ada. Selain itu, adanya laporan dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) bahwa terjadi pengunduran diri dari seleksi ASN 2022 sebanyak 100 orang, yang mana didominasi oleh Gen Z. Alasan dibalik fenomena tersebut disebabkan adanya

perbedaan budaya kerja antar generasi yang tidak sesuai dengan karakteristik Gen Z, seperti upah yang rendah, lokasi kerja yang tidak memadai, cara kerja yang tidak fleksibel, dan budaya kerja yang ada dianggap kuno. Pengunduran diri akibat budaya organisasi yang tidak sesuai tersebut mengindikasikan rendahnya tingkat kepuasan kerja pada profesi ASN di kalangan Gen Z.

Penemuan yang inkonsisten dan adanya laporan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) tersebut membuat peneliti merasa adanya urgensi dalam meneliti lebih lanjut mengenai tingkat kepuasan kerja ASN Gen Z. Dengan tujuan menggali tingkat kepuasan kerja ASN serta bagaimana hubungannya dengan budaya organisasi, penelitian ini mencoba menguji dua hipotesis. Hipotesis nol (H_0) yaitu tidak ada hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan budaya organisasi dan hipotesis alternatif (H_a) yaitu ada hubungan signifikan antara kepuasan kerja dan budaya organisasi. Penelitian ini diharapkan bisa menjadi landasan evaluasi bagi sistem birokrasi yang ada, meningkatkan kesadaran akan pentingnya budaya organisasi yang positif dalam mencapai kepuasan kerja ASN, dan mendorong ASN untuk memberikan kinerja maksimal.

Metode

Desain

Dalam menyelesaikan penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian *field*

research atau penelitian lapangan dengan metode penelitian kuantitatif. Peneliti menggunakan metode untuk memverifikasi hipotesis yang ada mengenai hubungan antara kepuasan kerja dan budaya organisasi.

Adapun jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian survey dengan menggunakan sampel populasi sebagai sumber data. Penelitian survey dilakukan dengan membagikan Kuesioner Kepuasan Minnesota dalam bentuk *google form* kepada ASN muda.

Partisipan

Penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dalam menentukan responden. Tujuan menggunakan *purposive sampling* oleh peneliti untuk mendapatkan sampel data yang sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan. Peneliti menggunakan dua kriteria dalam menentukan responden, yaitu aktif bekerja sebagai ASN dan berada di rentang umur 20-28, yang mana merujuk pada umur Gen Z. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan ASN Gen Z di rentang umur 20-28 tahun sebanyak 256 orang sebagai partisipan dengan 185 orang berjenis kelamin perempuan dan 71 orang berjenis kelamin laki-laki. Dari data usia partisipan didapatkan nilai rata-rata usia partisipan sebesar 25,98 dengan nilai standar deviasi sebesar 1,85. Partisipan berasal dari berbagai daerah mulai dari Jawa Timur, Jawa Barat, Kalimantan, Sulawesi, Sumatra, hingga NTB, namun

didominasi oleh daerah Jawa Timur dan Jakarta.

Instrumen

Pengambilan data menggunakan instrumen kuesioner yang disebarluaskan secara *online* melalui laman media sosial ASNbiasaja kepada partisipan yang memenuhi kriteria. Kuesioner berisi dua jenis data, yaitu kepuasan kerja dan budaya organisasi. Dalam mengukur variabel kepuasan kerja, peneliti menggunakan alat ukur *Minnesota Satisfaction Questionnaire* bentuk pendek dengan 20 item pernyataan terkait aspek kepuasan kerja di dalamnya.

Pada variabel budaya organisasi, peneliti memilih untuk membuat alat ukur sendiri dengan membuat 10 item pernyataan bersumber pada aspek-aspek budaya organisasi, seperti komunikasi, bentuk kerja sama tim, gaya kepemimpinan, dan prosedur kerja. Salah satu contoh item pernyataan budaya organisasi berbunyi “Saya merasa bahwa organisasi saya memiliki perhatian yang nyata terhadap kesejahteraan dan kepuasan keseluruhan dari mereka yang bekerja di sini”.

Uji reliabilitas dilakukan pada kedua variabel dengan 256 sampel menggunakan *Alpha Cronbach's* untuk mengukur tingkat konsistensi dan kestabilan data survei kuesioner. Berdasarkan hasil uji reliabilitas diperoleh reliabilitas kepuasan kerja memiliki nilai *Alpha Cronbach's* sebesar 0,915 yang artinya $>0,6$ sehingga kuesioner kepuasan

kerja dikatakan reliabel. Reliabilitas budaya organisasi memiliki nilai *Alpha Cronbach's* sebesar 0,931 yang artinya $>0,6$ sehingga kuesioner budaya organisasi juga dikatakan reliabel.

Pada pengukuran kepuasan kerja dan budaya organisasi, peneliti menggunakan pengukuran skala likert 1-5 untuk mengukur respon dari partisipan sekaligus menjadi pilihan jawaban atas seluruh item-item pernyataan. Skala 1 mengindikasikan respon sangat tidak puas atau setuju hingga skala 5 yang mengindikasikan respon sangat puas atau setuju.

Pilihan jawaban yang menggunakan skoring membuat hasil data keluar dalam bentuk data ordinal. Penggunaan data ordinal dalam alat ukur kepuasan kerja dan budaya organisasi dilakukan agar peneliti dapat menilai pernyataan, preferensi, dan opini responden dengan lebih mudah melalui kode numerik sebagai jawaban responden sehingga jawaban responden dapat diukur sesuai dengan karakteristik yang dibuat (Notobroto & Wibowo, 2005); (Celko, 2009); (Stevens, 1946). Selain itu, dalam lingkup psikologi, penggunaan skala ordinal sering digunakan dan dianggap efektif dalam mengukur opini, perasaan, dan hal lain yang tidak dapat dilihat secara visual (Kemp & Grace, 2021)

Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik penelitian kuantitatif.

Tenik analisa data dilakukan menggunakan aplikasi SPSS. Dalam melakukan pengukuran tingkat signifikan hubungan antara kepuasan kerja dan budaya organisasi, peneliti menggunakan uji korelasi tata jenjang yang ditemukan oleh Spearman. Peneliti menggunakan uji korelasi tata jenjang untuk menentukan tingkat hubungan antara dua variabel, yang mana kedua variabel merupakan data ordinal atau data berupa ranking.

Hasil dan Diskusi

Hasil

Pengukuran tingkat kepuasan kerja diukur menggunakan kriteria *Minnesota Satisfaction Questionnaire* melalui skor presentil dengan 122 dari 256 partisipan menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Tingkat kepuasan kerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor salah satunya kondisi budaya organisasi yang ada. Besarnya hubungan kepuasan kerja dengan budaya organisasi diukur melalui uji korelasi tata jenjang. Kami mengukur tingkat signifikansi antara budaya organisasi sebagai variabel bebas (X) dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat (Y). Berikut hasil analisis menggunakan teknik uji korelasi tata jenjang yang dijabarkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji Korelasi Variabel Penelitian

			1	2
Spearman's rho	1. Kepuasan Kerja	Correlation	1.000	.74
		Coefficient		4**
		Sig. (2-tailed)	.	.00
		N	256	256
2. Budaya Organisasi	Budaya Organisasi	Correlation	.744**	1.0
		Coefficient		00
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	256	256

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pada Tabel 1 uji korelasi menunjukkan besarnya koefisien korelasi antara kepuasan kerja dan budaya organisasi sebesar 0,744. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan tingkat kepuasan kerja dengan budaya organisasi berada pada kategori tinggi. Selain itu, diketahui jika nilai Sig. (2 tailed) lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara tingkat kepuasan kerja dengan budaya organisasi. Oleh karena itu, H_0 (hipotesis nol) ditolak dan H_a (hipotesis alternatif) diterima.

Diskusi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa H_0 (hipotesis nol) ditolak dan H_a (hipotesis alternatif) diterima, yang artinya terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara tingkat kepuasan kerja dengan budaya organisasi. Hubungan tingkat kepuasan kerja dengan budaya organisasi tersebut tidak terlepas dari adanya Gen Z yang mulai gencar memasuki dunia kerja di tiga tahun terakhir.

Generasi ini memiliki beragam karakteristik unik yang membedakan mereka dengan generasi-generasi sebelumnya. Akibat sejak lahir berinteraksi dengan kemajuan teknologi, Gen Z umumnya memiliki kenyamanan yang tinggi bekerja dengan teknologi dan cenderung menghargai segala bentuk perbedaan di tempat kerja.

Hasil data menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja ASN relatif tinggi yang ditunjukkan oleh 122 ASN memiliki tingkat kepuasan yang tinggi. Perbedaan tingkat kepuasan kerja tersebut tidak jauh dari sifatnya yang individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai dalam diri mereka masing-masing. Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja tergantung pada jenis atau bentuk pengembangan budaya organisasi yang ada. Budaya organisasi dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja tersebut tidak didasarkan pada proses harmonisasi melalui pemenuhan kebutuhan saja, tetapi budaya organisasi memengaruhi melalui konten atas nilai dan norma yang dikembangkan (Janicijevic dkk., 2018).

Tingkat kepuasan kerja disebabkan oleh banyak faktor, yang mana menurut Robbins (2002) disebabkan oleh sistem pekerjaan yang memberikan kesempatan karyawan untuk menggunakan keterampilan dan kondisi kerja karyawan, baik berupa kenyamanan pribadi maupun adanya kemudahan dalam menyelesaikan

pekerjaannya. Faktor tersebut berkaitan dengan aturan, standar, dan nilai yang dianut oleh perusahaan atau organisasi. Terbentuknya aturan, standar, dan nilai itu berasal dari adanya budaya organisasi itu sendiri. Maka dari itu, Robbins (2006) menjelaskan lebih lanjut bahwa kuat tidaknya budaya organisasi ditentukan oleh karakteristik yang ada dalam budaya organisasi itu sendiri, serta kekuatan tersebut yang menjadi penentu tingkat kepuasan kerja karyawan.

Individu dalam organisasi atau perusahaan dengan budaya organisasi positif dan berorientasi pada dukungan yang baik memberikan manfaat bagi individu dan lebih memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi (Lopez-Martin & Topa, 2019). Budaya organisasi yang buruk sejalan dengan rendahnya tingkat kepuasan kerja dan budaya organisasi yang baik sejalan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja. Hal tersebut disebabkan oleh nilai-nilai dalam budaya organisasi yang merupakan bagian dari aspek kepuasan kerja individu. Nilai-nilai budaya organisasi seperti inovasi, gaya kepemimpinan, hubungan rekan kerja, tuntutan pekerjaan, dan sebagainya menjadi aspek-aspek penilaian kepuasan kerja individu.

Besar dan kompleksnya lingkup pembangun budaya organisasi membuatnya memegang peran penting dalam memberikan situasi kondisi organisasi yang sehat dan

nyaman bagi individu. Dalam proses komunikasi dan sistem kerja lainnya, pengetahuan dan penerapan budaya organisasi membantu dalam sikap dan perilaku kerja individu. Oleh karena itu, ketika budaya organisasi yang positif dan baik dapat diimplementasikan pada sistem kerja antar individu, maka kepuasan kerja juga akan mengikutinya (Tsait, 2011).

Adanya perbedaan tingkat kepuasan kerja ASN Gen Z terhadap budaya organisasi pemerintahan, menunjukkan bahwa birokrasi di Indonesia masih belum bisa menerapkan prinsip budaya organisasi yang baik secara menyeluruh. Tidak semua organisasi pemerintahan dapat mengembangkan nilai-nilai yang baik dalam budaya organisasi mereka. Hal tersebut dapat disebabkan karena tidak adanya kesadaran untuk berubah menjadi lebih baik, tidak dipahaminya visi, misi, dan tujuan organisasi, serta adanya pengaruh kuat dari budaya organisasi lama yang sudah mengakar di sistem organisasi.

Hasil dan diskusi penelitian ini memiliki beberapa limitasi yang perlu menjadi perhatian. Berdasarkan nilai standar deviasi dari umur partisipan yang jauh di bawah rentang nilai rata-rata mengindikasikan bahwa umur partisipan kurang bervariasi dan kurang mewakili populasi. Selain itu, besarnya lingkup ASN di Indonesia dengan sampel hanya 256 orang membuat hasil penelitian kurang bisa mewakili keseluruhan populasi. Dominasi partisipan yang berasal

dari daerah Jawa Timur dan Jakarta juga menjadi limitasi penelitian ini, yang mana kurang mewakili jawaban dari daerah sekitar NTT dan NTB. Penggunaan variabel bebas juga menjadi perhatian bagi peneliti selanjutnya agar bisa melebarkan lingkup variabel pengaruh kepuasan kerja, mengingat kepuasan kerja merupakan hal yang sangat kompleks.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Berdasarkan teknik pengumpulan data dan hasil olah data yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja pada ASN Gen Z di Indonesia relatif tinggi. Selain itu, terdapat hubungan signifikan dan positif antara tingkat kepuasan kerja dan budaya organisasi, artinya budaya organisasi menjadi aspek penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian yang ada, dapat diartikan bahwa tidak semua budaya organisasi pemerintahan memberikan tingkat kepuasan yang rendah pada ASN Gen Z. Selain itu, ASN Gen Z tetap mampu beradaptasi dengan budaya organisasi yang tidak sejalan dengan karakteristik generasi mereka (Gen Z). Meskipun dalam praktiknya beberapa ASN Gen Z menunjukkan tingkat kepuasan yang rendah.

Saran

Implikasi praktis berdasarkan hasil penelitian yang menemukan bahwa terdapat

hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan budaya organisasi sebagai bentuk urgensi bagi organisasi pemerintahan di Indonesia untuk dapat membangun dan mengimplementasikan budaya organisasi yang sesuai, baik, dan bernilai tinggi. Pengembangan budaya organisasi yang positif dan peningkatan kepuasan kerja pada ASN khususnya Gen Z akan menjadi tantangan besar bagi organisasi pemerintahan saat ini. Oleh karena itu, penting untuk memahami karakteristik budaya Gen Z untuk dapat mempersiapkan budaya organisasi yang sesuai sehingga kepuasan kerja ASN dapat terpenuhi (Schroth, 2019). Organisasi pemerintahan dapat memulai dengan merekonstruksi budaya organisasi yang sudah tidak relevan, memberikan pelatihan dan pengembangan ASN, memberikan kesempatan ASN dalam pengambilan keputusan, serta memberlakukan sistem evaluasi dan penghargaan sebagai bentuk motivasi bagi ASN.

Adanya implementasi yang baik pada budaya organisasi dapat memaksimalkan kepuasan kerja ASN, yang pada akhirnya kepuasan kerja yang tinggi dapat berkontribusi pada performa dan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Selain itu, citra organisasi pemerintahan juga dapat dipandang baik melalui kinerja birokrasi yang maksimal dan positif oleh masyarakat luas.

Daftar Pustaka

- Celko, J. (2009). *Joe celko's data, measurements and standards in sql*. Elsevier Science. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374722-8.00004-9>
- Chintia, C. (2022, 1 Juni). Konsep pns dinilai tidak cocok dengan gen z dan terkesan jadul. Makassar Terkini.id. <https://makassar.terkini.id/konsep-pns-dinilai-jadul-dengan-gen-z/>
- Hastini, L. Y., Fahmi, R., & Lukito, H. (2020). Apakah pembelajaran menggunakan teknologi dapat meningkatkan literasi manusia pada generasi z di indonesia?. *Jurnal Manajemen Informatika (JAMIKA)*, 10(1), 12–28. <https://doi.org/10.34010/jamika.v10i1.2678>
- Ispik, A., Yogia, M. A., Zainal, Wedayanti, M. D., & Purwati, A. A. (2021). The role of organizational culture on employee satisfaction and performance. *Proceedings of the 2nd International Conference on Social Sciences Education (ICSSE 2020)*, 525(Icsse 2020), 271–276. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210222.044>
- Janicijevic, N., Nikcevic, G., & Vasic, V. (2018). The influence of organizational culture on job satisfaction. *Economic Annals*, 63(219), 83–114. <https://doi.org/10.2298/EKA1819083J>
- Kemp, S., & Grace, R. C. (2021). Using ordinal scales in psychology. *Methods in Psychology*, 5(100054). <https://doi.org/10.1016/j.metip.2021.100054>
- Lopez-Martin, E., & Topa, G. (2019). Organizational culture and job demands and resources: Their impact on employees' wellbeing in a multivariate multilevel model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(17). <https://doi.org/10.3390/ijerph16173006>
- Lubis, S. (2009). Analisis budaya kerja dan kinerja pns di lingkungan pemda provinsi sumatera barat. *Jurnal Demokrasi*, 8(2), 149–166.
- Luthans, F., Luthans., B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational behavior(14th ed.)*. USA: Information Age Publishing.
- Nabawi, R. (2019). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 170–183.
- Nabila, L. N., Utama, F. P., Habibi, A. A., & Hidayah, I. (2023). Aksentuasi literasi pada gen-z untuk menyiapkan generasi progresif era. *Journal of Education Research*, 4(1), 28–36.
- Nofitasari, T., & Anton, P. (2021). Pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan etos kerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 3(4), 709–726.
- Notobroto, H.B., & Wibowo, A. (2005). Perbandingan hasil analisis data ordinal dengan dan tanpa transformasi menggunakan method of successive interval (msi). *Repository Universitas Airlangga*. <http://repository.unair.ac.id/id/eprint/40792>
- Robbins, Stephen P. (2002). *Prinsip-prinsip perilaku organisasi edisi kelima*. (Halida., Dewi, S, Penerjemah). Jakarta: Penerbit Erlangga
- Robbins, Stephen P. (2006). *Perilaku organisasi edisi kesepuluh*. (Drs. Benyamin, Penerjemah). Penerbit PT Indeks
- Rudy, Widjaja, B. T., & Tecoalu, M. (2023). The effect of job satisfaction and self-efficacy on organizational commitment mediated by organizational culture in generation z age span. *Journal of Management*, 13(3).
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen z in the workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sulaksono. (2002). *Pengantar Organisasi dan Manajemen*. Yogyakarta: Fisipol Universitas Negeri Surakarta.
- Stevens, S. S. (1946). On the theory of scales of measurement. *Science*, 103(2684), 677–680.

<http://www.jstor.org/stable/1671815>

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC*

Health Services Research, 11(98).
<http://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&PAGE=reference&D=emed10&NEWS=N&AN=21569537>