
Tinjauan Literatur Tentang Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai

INFO PENULIS INFO ARTIKEL

Ach. Faizal Aldiansyah	ISSN: 2963-8933
Universitas Negeri Surabaya	Vol. 4, No. 1, Februari 2025
achfaizal.23288@mhs.unse.ac.id	http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajpp
Ni Wayan Sukmawati Puspitadewi	
Universitas Negeri Surabaya	

© 2025 Arden Jaya Publisher All rights reserved

Saran Penulisan Referensi:

Aldiansyah, A. F., & Puspitadewi, N. W. S. (2024). Tinjauan Literatur Tentang Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Arus Jurnal Psikologi dan Pendidikan*, 4(1), 10-22.

Abstrak

Dalam era globalisasi yang kompetitif, kepuasan kerja pegawai menjadi faktor krusial bagi efektivitas organisasi, namun pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan kerja masih menunjukkan hasil yang beragam dalam berbagai penelitian. Penelitian ini bertujuan menganalisis secara komprehensif pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai melalui tinjauan literatur sistematis. Metode analisis literatur digunakan dengan mengkaji 20 artikel jurnal ilmiah terpilih dari database akademik terpercaya periode 2019-2024, yang terdiri dari 10 artikel jurnal internasional dan 10 artikel jurnal nasional. Hasil analisis menunjukkan bahwa dimensi struktur organisasi seperti sentralisasi-desentralisasi, formalisasi, span of control, spesialisasi, dan chain of command berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, dengan desentralisasi dan formalisasi yang seimbang memberikan dampak positif lebih konsisten. Pembahasan mengungkapkan bahwa konteks organisasi (sektor publik-swasta, jenis industri, karakteristik demografis) berperan sebagai moderator dalam hubungan struktur organisasi-kepuasan kerja, dimana organisasi dengan struktur yang mengakomodasi kebutuhan otonomi, pengembangan karir, dan kolaborasi pegawai menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa struktur organisasi harus dirancang secara adaptif dengan mempertimbangkan konteks spesifik organisasi dan kebutuhan pegawai modern untuk mencapai kepuasan kerja yang optimal.

Kata Kunci: Struktur, Organisasi, Kepuasan

Abstract

In the competitive globalization era, employee job satisfaction has become a crucial factor for organizational effectiveness, yet the influence of organizational structure on job satisfaction still shows diverse results across various studies. This research aims to comprehensively analyze the influence of organizational structure on employee job satisfaction through a systematic literature review. A literature analysis method was employed by examining 20 selected academic journal articles from reputable academic databases during 2019-2024, consisting of 10 international journal articles and 10 national journal articles. The analysis results indicate that organizational structure dimensions such as centralization-decentralization, formalization, span of control, specialization, and chain of command significantly influence employee job satisfaction, with balanced decentralization and formalization providing more consistent positive impacts. The discussion reveals that organizational context (public-private sector, industry type, demographic characteristics) plays a moderating role in the organizational structure-job satisfaction relationship, where organizations with structures that accommodate employee needs for autonomy, career development, and collaboration demonstrate higher levels of job satisfaction. The research conclusion affirms that organizational structure must be designed adaptively by considering specific organizational contexts and modern employee needs to achieve optimal job satisfaction.

Key Words: Structure, Organization, Satisfaction

A. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki, khususnya sumber daya manusia sebagai aset paling berharga. Kepuasan kerja pegawai menjadi salah satu indikator penting yang menentukan efektivitas dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang merasa puas dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, memiliki tingkat absensi yang rendah, dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat berdampak negatif terhadap motivasi kerja, tingkat turnover yang tinggi, dan penurunan kualitas layanan yang pada akhirnya merugikan organisasi (Nurlia, 2019).

Konsep kepuasan kerja sendiri telah menjadi fokus utama dalam studi perilaku organisasi selama beberapa dekade. Herzberg dengan teori dua faktor mengemukakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator dan faktor hygiene, sementara Maslow melalui teori hierarki kebutuhan menunjukkan bahwa kepuasan kerja terkait dengan pemenuhan berbagai tingkatan kebutuhan manusia (Julia & Masyrurroh, 2022). Dalam konteks organisasi modern, pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi semakin kompleks dan multidimensional.

Struktur organisasi sebagai kerangka formal yang mengatur pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif. Struktur organisasi mencakup berbagai dimensi seperti formalisasi yang mengacu pada tingkat standarisasi prosedur dan aturan, sentralisasi yang berkaitan dengan konsentrasi kekuasaan pengambilan keputusan, kompleksitas yang menggambarkan tingkat diferensiasi dalam organisasi, serta spesialisasi yang menunjukkan pembagian kerja berdasarkan keahlian dan fungsi tertentu. Struktur organisasi yang tepat dapat menciptakan iklim kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pegawai. Sebaliknya, struktur organisasi yang tidak sesuai dapat menimbulkan berbagai permasalahan seperti konflik peran, ketidakjelasan tugas, birokrasi yang berlebihan, dan pada akhirnya menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Perkembangan teori organisasi modern menunjukkan bahwa tidak ada satu struktur organisasi yang cocok untuk semua situasi. Teori kontingensi menekankan bahwa efektivitas struktur organisasi tergantung pada berbagai faktor kontekstual seperti ukuran organisasi, teknologi yang digunakan, lingkungan bisnis, dan karakteristik pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai juga dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi yang berbeda.

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai hubungan antara struktur organisasi dan kepuasan kerja pegawai. Eva et al. (2021) menemukan bahwa formalisasi dan sentralisasi sebagai dimensi struktur organisasi dapat memoderasi hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja, dimana efek kepemimpinan lebih menonjol pada organisasi dengan tingkat struktur yang lebih rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa struktur organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga dapat berperan sebagai moderator dalam hubungan antara faktor-faktor lain dengan kepuasan kerja.

Sementara itu, Ezeiofor dan Ezekwesili (2021) melalui penelitiannya pada perusahaan farmasi di Nigeria menunjukkan bahwa kondisi kerja dan formalisasi memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa aspek formalisasi dalam struktur organisasi dapat memberikan kejelasan peran dan prosedur yang pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai, meskipun hubungannya dengan kepuasan kerja masih perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Temuan dari penelitian Mulyati dan Setyawati (2024) pada Direktorat Jenderal Tanaman Pangan mengungkapkan dinamika yang menarik, dimana penyederhanaan birokrasi dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, meskipun budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa aspek struktural seperti efisiensi birokrasi dapat menjadi faktor yang lebih dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja dibandingkan dengan faktor budaya dalam konteks organisasi pemerintahan.

Studi yang dilakukan oleh Andina dan Ali (2024) juga menegaskan pentingnya struktur organisasi sebagai salah satu dari tiga faktor utama yang mempengaruhi strategi perusahaan, bersama dengan budaya organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi tidak hanya mempengaruhi kepuasan kerja secara langsung, tetapi juga berperan dalam membentuk strategi organisasi yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai melalui jalur yang lebih kompleks.

Keberagaman temuan ini menunjukkan kompleksitas hubungan antara berbagai aspek struktur organisasi dengan kepuasan kerja pegawai yang perlu dikaji lebih mendalam. Perbedaan hasil penelitian dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti perbedaan konteks organisasi, metodologi penelitian yang digunakan, karakteristik sampel, serta dimensi struktur organisasi dan kepuasan kerja yang diteliti. Oleh karena itu, diperlukan tinjauan literatur yang komprehensif untuk mengidentifikasi pola-pola umum, menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi konsistensi temuan, dan merumuskan proposisi teoretis yang lebih robust.

Tinjauan literatur ini menjadi semakin relevan mengingat dinamika organisasi modern yang terus mengalami transformasi signifikan. Perubahan teknologi informasi, tuntutan fleksibilitas kerja, implementasi sistem kerja hybrid, serta ekspektasi generasi milenial dan generasi Z terhadap lingkungan kerja yang lebih demokratis dan partisipatif menuntut organisasi untuk mengevaluasi kembali struktur organisasi yang selama ini diterapkan. Pemahaman yang mendalam tentang pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai akan memberikan wawasan berharga bagi praktisi manajemen dalam merancang struktur organisasi yang optimal untuk meningkatkan kepuasan dan produktivitas pegawai di era kontemporer.

B. Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode analisis literatur (*literature review*) yang bersifat sistematis untuk mengkaji dan menganalisis berbagai studi yang telah dipublikasikan mengenai pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. Pendekatan analisis literatur dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan-temuan dari berbagai penelitian yang relevan guna memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang topik yang dikaji.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari artikel jurnal ilmiah yang dipublikasikan dalam rentang waktu sepuluh tahun terakhir (2019-2024) untuk memastikan relevansi dan aktualitas informasi. Pencarian literatur dilakukan melalui berbagai database akademik terpercaya seperti Google Scholar, ResearchGate, JSTOR, Emerald Insight, dan portal jurnal elektronik institusi pendidikan tinggi. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian meliputi "organizational structure", "job satisfaction", "employee satisfaction", "struktur organisasi", "kepuasan kerja", dan kombinasi dari kata kunci tersebut dalam bahasa Indonesia dan Inggris.

Kriteria inklusi yang ditetapkan mencakup artikel yang diterbitkan dalam jurnal peer-reviewed, memiliki metodologi penelitian yang jelas, fokus pada hubungan antara struktur organisasi dan kepuasan kerja pegawai, serta dapat diakses dalam bentuk full text. Total 20 artikel dipilih sebagai sumber utama analisis, yang terdiri dari 10 artikel dari jurnal internasional dan 10 artikel dari jurnal nasional. Pemilihan artikel dilakukan secara purposive berdasarkan relevansi topik, kualitas metodologi, dan kontribusi terhadap pemahaman tentang tema penelitian.

Proses analisis dilakukan dengan mengidentifikasi tema-tema utama, pola hubungan antar variabel, metodologi yang digunakan, dan temuan-temuan signifikan dari setiap artikel. Analisis komparatif dilakukan untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan temuan antar studi, faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi hasil penelitian, serta gap atau kesenjangan penelitian yang masih perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Validitas analisis dipastikan melalui triangulasi sumber dengan membandingkan temuan dari berbagai penelitian dan konteks yang berbeda. Seluruh artikel yang dipilih telah melalui proses evaluasi kualitas berdasarkan kriteria metodologi penelitian, kejelasan analisis data, dan kontribusi teoretis maupun praktis. Keterbatasan penelitian yang mungkin muncul dari pendekatan literature review, seperti potensi bias publikasi dan ketergantungan pada kualitas studi yang dikaji, telah diantisipasi dengan melakukan seleksi sumber yang ketat dan analisis kritis terhadap setiap literatur yang digunakan.

C. Hasil dan Pembahasan

Hasil

No	Judul, Penulis dan Tahun	Metode	Hasil Penelitian
1	Influence of Organizational Structure on Employee Job Satisfaction and Commitment in the Civil Service in Kenya Woyengo, P M. N., Nzulwa, J., & Odhiambo, R. (2019)	Cross-sectional survey design dengan kuesioner self-administered. Target populasi 160 pegawai tingkat senior, teknis dan menengah di Kenya	Struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen pegawai di layanan sipil Kenya. Tiga komponen struktur organisasi (sentralisasi, formalisasi, dan span of control) terbukti mempengaruhi kepuasan kerja pegawai
2	Impact of Change in Organisational Structure on Employee Satisfaction in Private Universities in North-Central, Nigeria Akeem Adewale Bakare, Saji George, & Friday Iyaji Isah (2025)	Descriptive survey dengan 569 responden dari 7 universitas swasta. Analisis menggunakan multiple regression	Perubahan struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Restrukturisasi hierarkis ($\beta = 0.274$, $p = 0.015$), realignment departemen ($\beta = 0.362$, $p = 0.022$), dan redesain workflow ($\beta = 0.402$, $p = 0.001$) semuanya meningkatkan kepuasan kerja. Model menjelaskan 68.3% varians kepuasan kerja
3	Impact of organizational decentralization degree on job satisfaction and job performance: a hierarchical linear model analysis for construction projects Jun Sun, Cynthia Changxin Wang, Zhiling Yang, Tianshu Yu, Jintao Li, Xiaoqian Xiong (2022)	Survey pada 25 proyek konstruksi besar di China. Analisis menggunakan hierarchical linear model	Tingkat desentralisasi organisasi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja pegawai. Desentralisasi memiliki dampak yang lebih tinggi terhadap kepuasan kerja dibandingkan kinerja. Struktur organisasi yang terdesentralisasi meningkatkan kepuasan kerja karyawan proyek konstruksi

No	Judul, Penulis dan Tahun	Metode	Hasil Penelitian
4	Centralized and Decentralized Organizational Structure: The Impact on Employee Satisfaction and Performance Aaron Rubel (2023)	Literature review dan analisis komparatif antara struktur organisasi tersentralisasi vs terdesentralisasi	Struktur organisasi (tersentralisasi vs terdesentralisasi) memiliki dampak yang berbeda terhadap kepuasan kerja pegawai. Struktur terdesentralisasi memberikan otonomi tim yang lebih besar dan berpotensi meningkatkan kepuasan kerja melalui kolaborasi dan keahlian
5	Organizational structure and the effect it has on employee job satisfaction Theresa Faist (2020)	Quantitative study dengan survei anonim. Mengukur 4 struktur organisasi (functional, divisional, matrix, flatarchy) terhadap 9 dimensi kepuasan kerja dari Spector's Job Satisfaction Survey	Tidak ada perbedaan signifikan dalam kepuasan kerja keseluruhan di antara tiga dari empat struktur organisasi yang dianalisis. Hasil menunjukkan bahwa faktor lain seperti gaya kepemimpinan mungkin lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja
6	Does organizational structure render leadership unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership Nathan Eva, Sen Sendjaya, Daniel Prajogo, Karryna Madison (2021)	Field study dan experimental study. Menggunakan substitutes for leadership theory dan organizational configuration perspective	Formalisasi dan sentralisasi (komponen struktur organisasi) berinteraksi untuk memoderasi hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Struktur organisasi yang lebih rendah membuat perilaku kepemimpinan lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan
7	Organisational Structure and Employee Performance: A Study of Ernst & Young Nigeria Frank Awala (2024)	Primary data dengan kuesioner terstandar kepada 249 karyawan Ernst & Young Nigeria. Analisis menggunakan regression analysis	Chain of command dan spesialisasi (bagian dari struktur organisasi) memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai di EY. Struktur organisasi dengan command-and-control yang jelas berdampak pada performa karyawan yang kemudian berkaitan dengan kepuasan kerja
8	Organizational structure and employee performance: evidence from pharmaceutical companies in Anambra state, Nigeria Ezejiofor, Raymond A. & Ezekwesili, Tochukwu P. (2021)	Descriptive survey dengan 346 karyawan dari 20 perusahaan farmasi. Sampel 67 responden menggunakan formula Borg and Gall. Analisis regresi dengan SPSS	Kondisi kerja dan formalisasi (bagian dari struktur organisasi) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai perusahaan farmasi. Struktur organisasi yang tepat meningkatkan produktivitas yang berkaitan dengan kepuasan kerja
9	Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A Multi-Mediation Model Gu Zhenjing, Supat Chupradit, Kuo Yen Ku, Abdelmohsen A Nassani, Mohamed Haffar (2022)	Cross-sectional design dengan 314 responden dari staf akademik. Analisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan Smart PLS 3	Lingkungan kerja yang positif (bagian dari struktur organisasi) meningkatkan kinerja pegawai melalui mediasi komitmen karyawan dan kemampuan berprestasi. Struktur lingkungan kerja yang baik berpengaruh pada kepuasan dan performa karyawan
10	Effect of Organizational Trust and Job Satisfaction on Employee Engagement and Their Impact on Job Performance Isna Maslikha (2022)	Descriptive method dengan literature review untuk membangun hipotesis penelitian	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Employee Engagement dan Job Performance. Trust organisasi (yang dipengaruhi struktur organisasi) berdampak pada kepuasan kerja, yang selanjutnya mempengaruhi engagement dan kinerja karyawan

No	Judul, Penulis dan Tahun	Metode	Hasil Penelitian
Jurnal Nasional			
No	Judul, Penulis dan Tahun	Metode	Hasil Penelitian
1	Analisis Perubahan Struktur Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Ardian Rista Saputra (2021)	Kuantitatif dengan sampel 102 pegawai organik. Pengumpulan data menggunakan kuesioner melalui Google Document. Analisis menggunakan Partial Least Square (PLS)	Perubahan struktur organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi dan kepemimpinan merupakan variabel mediasi antara perubahan organisasi dan kepuasan kerja
2	Pengaruh Struktur Organisasi (Organizational Structure), Kepuasan Kerja (Job Satisfaction) Terhadap Komitmen Organisasi (Organizational Commitment) pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu Hj. Khairiah (2019)	Survey method dengan teknik path analysis menggunakan program SPSS. Populasi 262 PNS, sampel 98 elemen pimpinan IAIN Bengkulu	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara struktur organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai IAIN Bengkulu
3	Pengaruh Struktur Organisasi dan Pengawasan Terhadap Kepuasan Kerja Kepala Sekolah Pada SMA Swasta di Kabupaten Bogor Subaiki Ikhwani (2019)	Causal path analysis. Pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner. Sampel 62 kepala sekolah dengan proportional random sampling	Terdapat pengaruh langsung struktur organisasi terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh langsung pengawasan terhadap kepuasan kerja
4	Pengaruh Struktur Organisasi, Kepemimpinan dan Kompetensi Pegawai Terhadap Efektivitas Pelayanan Program One Day Service di Kantor Pertanahan Kota Mataram Lalu Parjadinata, Surati, Dwi Putra Buana Sakti (2020)	Data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dengan angket, dokumentasi, dan kuesioner	Struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelayanan. Kepemimpinan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap efektivitas pelayanan
5	Pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan Terhadap Strategi Perusahaan Niyar Andina & Hapzi Ali (2024)	Analisis kualitatif dengan kecenderungan deskriptif. Literature review menggunakan platform akademik seperti Mendeley, Google Scholar, dan perpustakaan digital	Tiga faktor utama yang mempengaruhi strategi perusahaan: 1) struktur organisasi; 2) budaya organisasi; dan 3) kinerja pegawai
6	Pengaruh Penyederhanaan Birokrasi, Pengembangan Karir dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja pada Direktorat Jenderal Tanaman Pangan Ai Yeti Mulyati & Irma Setyawati (2024)	Kuantitatif dengan sampel 125 pegawai. Analisis menggunakan Smart PLS 3	Penyederhanaan birokrasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
7	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap	Deskriptif kuantitatif	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh

No	Judul, Penulis dan Tahun	Metode	Hasil Penelitian
	Kinerja Pegawai (Studi Pada BPJS Kesehatan Kantor Cabang Banjar) Andi Andriyana (2022)		positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
8	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Bank XYZ (Studi pada Generasi Z) Aty Widiaty (2024)	Kuantitatif dengan survei online. Sampel 112 responden karyawan Generasi Z. Analisis regresi linier berganda	Secara parsial, budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Generasi Z. Secara simultan budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
9	Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah (DPD) Republik Indonesia Dinda Sayyida Nafisa (2023)	Kuantitatif dengan sampel 50 responden. Menggunakan skala Likert, analisis regresi berganda, t-test, f-test	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
10	Analisis Pengaruh Job Description Terhadap Kepuasan Karyawan PT. XYZ Earliawan Muhammad Irbah Zain & Minto Waluyo (2024)	Kuantitatif dengan sampel 40 karyawan PT XYZ. Pengumpulan data melalui instrumen penelitian dan observasi langsung. Analisis menggunakan regresi linier sederhana	Terdapat pengaruh signifikan antara job description dan kepuasan kerja karyawan. Job description berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan

Tabel 1. Hasil Analisis Litertair

Pembahasan

Pengaruh Dimensi Struktur Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Struktur organisasi sebagai kerangka formal yang mengatur hubungan kerja, alur komunikasi, dan distribusi kewenangan telah terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan analisis dari berbagai penelitian yang telah dilakukan, dimensi-dimensi utama struktur organisasi menunjukkan pola pengaruh yang konsisten terhadap kepuasan kerja, meskipun dengan variasi intensitas yang berbeda-beda tergantung pada konteks organisasi.

Dimensi sentralisasi dalam struktur organisasi memperlihatkan pengaruh yang kompleks terhadap kepuasan kerja pegawai. Woyengo et al. (2019) dalam penelitiannya di layanan sipil Kenya menemukan bahwa sentralisasi sebagai salah satu dari tiga komponen struktur organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat sentralisasi pengambilan keputusan dapat memberikan kepastian dan kejelasan dalam proses kerja yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Namun, penelitian Sun et al. (2022) pada proyek konstruksi besar di China mengungkapkan perspektif yang berbeda, dimana tingkat desentralisasi organisasi justru berkorelasi positif dengan kepuasan kerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa desentralisasi memberikan otonomi yang lebih besar kepada pegawai, sehingga mereka merasa lebih dihargai dan memiliki kontrol yang lebih baik terhadap pekerjaan mereka.

Perbedaan temuan ini dapat dijelaskan melalui konteks pekerjaan dan budaya organisasi yang berbeda. Dalam lingkungan layanan sipil yang cenderung memerlukan prosedur yang baku dan terstandar, sentralisasi dapat memberikan rasa aman dan kepastian bagi pegawai. Sebaliknya, dalam proyek konstruksi yang dinamis dan memerlukan respons cepat terhadap perubahan kondisi lapangan, desentralisasi memberikan fleksibilitas yang diperlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Rubel (2023) memperkuat argumen ini dengan menyatakan bahwa struktur terdesentralisasi memberikan otonomi tim yang lebih besar dan berpotensi meningkatkan kepuasan kerja melalui kolaborasi dan pemanfaatan keahlian yang lebih optimal.

Dimensi formalisasi juga menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Woyengo et al. (2019) mengidentifikasi formalisasi sebagai salah satu komponen struktur organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di layanan sipil Kenya. Formalisasi yang tinggi dapat memberikan kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab, dan prosedur kerja yang dapat mengurangi ambiguitas peran dan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini didukung oleh temuan Ezejiofor dan Ezekwesili (2021) yang menunjukkan bahwa formalisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai perusahaan farmasi, yang pada gilirannya berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja mereka.

Namun, Eva et al. (2021) memberikan nuansa yang lebih mendalam dengan menunjukkan bahwa formalisasi dan sentralisasi berinteraksi untuk memoderasi hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Struktur organisasi yang memiliki tingkat formalisasi dan sentralisasi yang lebih rendah membuat perilaku kepemimpinan menjadi lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas struktur organisasi dalam mempengaruhi kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

Dimensi span of control atau rentang kendali juga memiliki peran penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Woyengo et al. (2019) mengidentifikasi span of control sebagai salah satu dari tiga komponen struktur organisasi yang terbukti mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Rentang kendali yang optimal dapat memastikan bahwa setiap pegawai mendapatkan perhatian dan bimbingan yang cukup dari atasannya, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, rentang kendali yang terlalu luas dapat menyebabkan kurangnya supervisi dan dukungan, sedangkan rentang kendali yang terlalu sempit dapat menciptakan rasa terkekang dan mengurangi otonomi kerja.

Spesialisasi sebagai dimensi struktur organisasi lainnya juga menunjukkan pengaruh yang signifikan. Awala (2024) dalam penelitiannya di Ernst & Young Nigeria menemukan bahwa spesialisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja pegawai, yang kemudian berkaitan dengan kepuasan kerja. Spesialisasi yang tepat memungkinkan pegawai untuk mengembangkan keahlian mereka secara mendalam dan merasa kompeten dalam bidangnya, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan teori bahwa pegawai cenderung merasa lebih puas ketika mereka dapat menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka secara optimal.

Chain of command atau rantai komando juga memiliki peran yang tidak kalah penting. Awala (2024) mengidentifikasi bahwa chain of command memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai di Ernst & Young Nigeria. Struktur organisasi dengan rantai komando yang jelas dapat memberikan kepastian mengenai alur komunikasi, pengambilan keputusan, dan akuntabilitas, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena mereka memiliki pemahaman yang jelas mengenai posisi dan peran mereka dalam organisasi.

Namun, temuan yang menarik datang dari penelitian Faist (2020) yang mengukur empat jenis struktur organisasi (functional, divisional, matrix, flatarchy) terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menemukan bahwa tidak ada perbedaan signifikan dalam kepuasan kerja keseluruhan di antara tiga dari empat struktur organisasi yang dianalisis. Hasil ini menunjukkan bahwa faktor lain seperti gaya kepemimpinan mungkin lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan struktur organisasi itu sendiri. Temuan ini memberikan perspektif yang berbeda dan menunjukkan bahwa pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan kerja mungkin tidak bersifat universal dan dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor kontekstual lainnya.

Perbedaan Pengaruh Berdasarkan Konteks Organisasi

Konteks organisasi memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan bagaimana struktur organisasi mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Perbedaan sektor, budaya, ukuran organisasi, dan karakteristik pekerjaan menciptakan variasi yang signifikan dalam pola pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan kerja. Pemahaman terhadap perbedaan kontekstual ini menjadi krusial bagi organisasi dalam merancang struktur yang optimal untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Dalam konteks sektor publik, penelitian Woyengo et al. (2019) di layanan sipil Kenya menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan

komitmen pegawai. Karakteristik sektor publik yang cenderung birokratis dan mengutamakan akuntabilitas publik membuat struktur organisasi yang jelas dan terformalisasi menjadi lebih penting. Hal ini diperkuat oleh penelitian Saputra (2021) yang menemukan bahwa perubahan struktur organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai organik. Dalam konteks sektor publik Indonesia, perubahan struktur organisasi yang dilakukan dengan mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Penelitian Khairiah (2019) pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu juga mengkonfirmasi pengaruh positif dan signifikan struktur organisasi terhadap kepuasan kerja dalam konteks institusi pendidikan tinggi keagamaan. Konteks institusi pendidikan yang memiliki karakteristik unik dengan kombinasi nilai-nilai akademik dan keagamaan membuat struktur organisasi yang mendukung kolaborasi akademik dan pengembangan spiritual menjadi lebih relevan untuk meningkatkan kepuasan kerja. Ikhwan (2019) dalam penelitiannya terhadap kepala sekolah SMA swasta di Kabupaten Bogor juga menemukan pengaruh langsung struktur organisasi terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa dalam konteks pendidikan menengah, kejelasan struktur organisasi membantu kepala sekolah dalam menjalankan fungsi manajerial dan pedagogis mereka.

Konteks sektor swasta menunjukkan pola yang berbeda namun tetap signifikan. Bakare et al. (2025) dalam penelitiannya terhadap universitas swasta di Nigeria menemukan bahwa perubahan struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai dengan berbagai komponen yang berkontribusi secara berbeda. Restrukturisasi hierarkis, realignment departemen, dan redesign workflow semuanya meningkatkan kepuasan kerja dengan tingkat pengaruh yang bervariasi. Dalam konteks universitas swasta yang lebih fleksibel dan berorientasi pada efisiensi, perubahan struktur organisasi dapat dilakukan dengan lebih dinamis untuk merespons kebutuhan pasar dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Industri konstruksi memberikan konteks yang unik dengan karakteristik proyek yang temporer dan dinamis. Sun et al. (2022) menemukan bahwa tingkat desentralisasi organisasi berkorelasi positif dengan kepuasan kerja pegawai dalam proyek konstruksi besar di China. Konteks proyek konstruksi yang memerlukan respons cepat terhadap perubahan kondisi lapangan, koordinasi yang intensif antar tim, dan pengambilan keputusan yang cepat membuat struktur organisasi yang terdesentralisasi menjadi lebih efektif. Desentralisasi memberikan fleksibilitas yang diperlukan untuk menghadapi tantangan teknis dan operasional yang tidak dapat diprediksi sebelumnya.

Industri farmasi menunjukkan karakteristik yang berbeda lagi. Ezeiofor dan Ezekwesili (2021) menemukan bahwa kondisi kerja dan formalisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai perusahaan farmasi. Konteks industri farmasi yang sangat diatur dan memerlukan kepatuhan yang ketat terhadap standar kualitas dan keamanan membuat formalisasi struktur organisasi menjadi sangat penting. Struktur organisasi yang formal dan terstandar tidak hanya memastikan kepatuhan regulasi tetapi juga memberikan rasa aman dan kepastian bagi pegawai, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

Sektor jasa profesional seperti firma akuntansi juga memiliki karakteristik khusus. Awala (2024) dalam penelitiannya di Ernst & Young Nigeria menemukan bahwa chain of command dan spesialisasi memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai. Konteks firma akuntansi yang mengutamakan keahlian profesional dan akuntabilitas klien membuat struktur organisasi dengan rantai komando yang jelas dan spesialisasi yang mendalam menjadi krusial untuk memastikan kualitas layanan dan kepuasan kerja pegawai.

Perbedaan generasi juga mempengaruhi bagaimana struktur organisasi berdampak pada kepuasan kerja. Widiaty (2024) dalam penelitiannya terhadap karyawan Generasi Z di bank menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Generasi Z yang tumbuh dalam era digital dan memiliki ekspektasi yang berbeda terhadap lingkungan kerja memerlukan struktur organisasi yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan mendukung work-life balance. Struktur organisasi tradisional yang hierarkis dan kaku mungkin tidak sesuai dengan preferensi Generasi Z yang lebih mengutamakan otonomi dan fleksibilitas.

Konteks organisasi pemerintah pusat juga menunjukkan karakteristik yang spesifik. Mulyati dan Setyawati (2024) menemukan bahwa penyederhanaan birokrasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kepuasan kerja di Direktorat Jenderal Tanaman Pangan. Konteks organisasi pemerintah yang tradisional birokratis dan kompleks membuat upaya penyederhanaan struktur dan prosedur menjadi sangat relevan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Penyederhanaan birokrasi yang efektif dapat mengurangi frustrasi pegawai yang disebabkan oleh proses yang berbelit-belit dan meningkatkan efisiensi kerja.

Organisasi internasional dan multinasional juga memiliki tantangan khusus dalam mengelola struktur organisasi. Zhenjing et al. (2022) dalam penelitiannya terhadap staf akademik menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang positif, yang merupakan bagian dari struktur organisasi, meningkatkan kinerja pegawai melalui mediasi komitmen karyawan dan kemampuan berprestasi. Konteks organisasi dengan keragaman budaya dan latar belakang yang tinggi memerlukan struktur organisasi yang dapat mengakomodasi perbedaan tersebut sambil tetap mempertahankan kohesi dan efektivitas organisasi.

Kesesuaian Struktur Organisasi dengan Harapan dan Kebutuhan Pegawai

Kesesuaian antara struktur organisasi dengan harapan dan kebutuhan pegawai merupakan faktor krusial yang menentukan tingkat kepuasan kerja. Dalam era modern ini, pegawai tidak lagi hanya memandang pekerjaan sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sarana untuk aktualisasi diri, pengembangan karir, dan pencapaian keseimbangan hidup. Oleh karena itu, struktur organisasi yang dapat mengakomodasi berbagai kebutuhan dan aspirasi pegawai akan lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Kebutuhan akan otonomi dan partisipasi dalam pengambilan keputusan merupakan salah satu aspek penting yang harus dipertimbangkan dalam merancang struktur organisasi. Sun et al. (2022) menemukan bahwa desentralisasi memiliki dampak yang lebih tinggi terhadap kepuasan kerja dibandingkan kinerja, mengindikasikan bahwa pegawai memiliki kebutuhan intrinsik untuk memiliki kontrol dan pengaruh terhadap pekerjaan mereka. Struktur organisasi yang terdesentralisasi memberikan ruang bagi pegawai untuk mengambil inisiatif, membuat keputusan dalam lingkup pekerjaan mereka, dan merasa dihargai sebagai individu yang kompeten. Hal ini sejalan dengan teori motivasi yang menekankan pentingnya otonomi sebagai salah satu kebutuhan psikologis dasar manusia.

Kebutuhan akan kejelasan peran dan ekspektasi juga menjadi faktor penting dalam kesesuaian struktur organisasi. Zain dan Waluyo (2024) menemukan pengaruh signifikan antara job description dan kepuasan kerja karyawan, menunjukkan bahwa pegawai memerlukan kejelasan mengenai tugas, tanggung jawab, dan ekspektasi kinerja mereka. Struktur organisasi yang dapat memberikan definisi peran yang jelas, rantai komando yang tegas, dan prosedur kerja yang terstandar akan membantu pegawai memahami posisi mereka dalam organisasi dan mengurangi ambiguitas yang dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan kerja.

Namun, kejelasan struktur harus diimbangi dengan fleksibilitas untuk mengakomodasi kebutuhan individual pegawai. Eva et al. (2021) menunjukkan bahwa struktur organisasi yang lebih rendah dalam hal formalisasi dan sentralisasi membuat perilaku kepemimpinan menjadi lebih berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai juga memerlukan ruang untuk interaksi personal dengan atasan mereka dan membutuhkan pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan individual.

Kebutuhan akan pengembangan karir dan pertumbuhan profesional juga harus tercermin dalam struktur organisasi. Mulyati dan Setyawati (2024) menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Struktur organisasi yang mendukung mobilitas vertikal dan horizontal, memberikan jalur karir yang jelas, dan menyediakan kesempatan untuk pengembangan kompetensi akan lebih sesuai dengan harapan pegawai modern yang mengutamakan pertumbuhan profesional. Organisasi perlu merancang struktur yang tidak hanya efisien secara operasional tetapi juga memberikan peluang bagi pegawai untuk berkembang dan maju dalam karir mereka.

Aspek spesialisasi dan pemanfaatan keahlian juga menjadi pertimbangan penting. Awala (2024) menemukan bahwa spesialisasi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pegawai, yang berkaitan dengan kepuasan kerja. Pegawai cenderung merasa lebih puas ketika mereka dapat menggunakan keahlian dan kompetensi mereka secara optimal. Struktur organisasi yang memungkinkan pegawai untuk bekerja sesuai dengan area keahlian mereka, mengembangkan spesialisasi yang mendalam, dan diakui sebagai ahli dalam bidangnya akan meningkatkan

kepuasan kerja. Hal ini juga berkaitan dengan kebutuhan akan pengakuan dan apresiasi terhadap kontribusi yang diberikan.

Kebutuhan akan kolaborasi dan interaksi sosial juga harus dipertimbangkan dalam merancang struktur organisasi. Rubel (2023) menyatakan bahwa struktur terdesentralisasi berpotensi meningkatkan kepuasan kerja melalui kolaborasi dan pemanfaatan keahlian yang lebih optimal. Pegawai modern umumnya mengutamakan lingkungan kerja yang mendukung kerjasama tim, berbagi pengetahuan, dan saling mendukung. Struktur organisasi yang terlalu hierarkis dan kompartementalisasi dapat menghambat kolaborasi dan mengurangi kepuasan kerja pegawai yang memiliki kebutuhan sosial yang tinggi.

Keseimbangan antara struktur dan fleksibilitas menjadi kunci dalam mengakomodasi kebutuhan pegawai yang beragam. Bakare et al. (2025) menemukan bahwa berbagai komponen perubahan struktur organisasi (restrukturisasi hierarkis, realignment departemen, dan redesign workflow) semuanya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja dengan intensitas yang berbeda. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memerlukan struktur yang dapat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan bisnis dan preferensi kerja mereka. Organisasi yang dapat melakukan penyesuaian struktur secara dinamis akan lebih mampu mempertahankan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Faktor budaya dan nilai-nilai organisasi juga mempengaruhi kesesuaian struktur dengan kebutuhan pegawai. Andriyana (2022) dan Widiaty (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja pegawai. Struktur organisasi harus sejalan dengan budaya organisasi yang ingin diterapkan dan nilai-nilai yang dianut oleh pegawai. Misalnya, organisasi yang mengutamakan inovasi dan kreativitas memerlukan struktur yang lebih fleksibel dan mendukung eksperimentasi, sedangkan organisasi yang mengutamakan stabilitas dan konsistensi mungkin memerlukan struktur yang lebih formal dan terstandar.

Aspek generasional juga menjadi pertimbangan penting dalam merancang struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan pegawai. Widiaty (2024) menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki karakteristik dan ekspektasi yang berbeda terhadap lingkungan kerja. Generasi ini cenderung mengutamakan fleksibilitas, work-life balance, dan kesempatan untuk belajar dan berkembang dengan cepat. Struktur organisasi yang kaku dan tradisional mungkin tidak sesuai dengan preferensi mereka, sehingga organisasi perlu melakukan adaptasi untuk mengakomodasi kebutuhan generasi muda.

Maslikha (2022) menekankan pentingnya trust organisasi dalam mempengaruhi kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada engagement dan kinerja karyawan. Struktur organisasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga dapat membangun dan mempertahankan kepercayaan antara atasan dan bawahan, antar departemen, dan antar level hierarki. Kepercayaan ini dapat dibangun melalui transparansi dalam komunikasi, konsistensi dalam penerapan kebijakan, dan pemberian otonomi yang sesuai dengan tingkat kompetensi pegawai. Struktur organisasi yang mendukung transparansi dan akuntabilitas akan lebih efektif dalam membangun kepercayaan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

D. Kesimpulan

Berdasarkan analisis komprehensif terhadap berbagai penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, meskipun intensitas dan arah pengaruhnya bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan karakteristik pegawai. Dimensi-dimensi struktur organisasi seperti sentralisasi-desentralisasi, formalisasi, span of control, spesialisasi, dan chain of command terbukti berperan penting dalam membentuk tingkat kepuasan kerja, dengan desentralisasi dan formalisasi yang seimbang cenderung memberikan dampak positif yang lebih konsisten. Konteks organisasi, baik dari segi sektor (publik-swasta), jenis industri, maupun karakteristik demografis pegawai, memainkan peran moderasi yang krusial dalam menentukan efektivitas struktur organisasi terhadap kepuasan kerja. Organisasi perlu merancang struktur yang tidak hanya efisien secara operasional, tetapi juga mampu mengakomodasi kebutuhan dan harapan pegawai modern yang mengutamakan otonomi, pengembangan karir, kolaborasi, dan keseimbangan hidup, dengan

mempertimbangkan perbedaan generasional dan budaya organisasi untuk mencapai tingkat kepuasan kerja yang optimal.

E. Referensi

- Andina, N., & Ali, H. (2024). Pengaruh Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan Terhadap Strategi Perusahaan. *Jurnal Siber Multi Disiplin*, 2(1), 1–9.
- Awala, F. (2024). Organisational Structure and Employee Performance: A Study of Ernst & Young Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(7), 881–896.
- Eva, N., Sendjaya, S., Prajogo, D., & Madison, K. (2021). Does organizational structure render leadership unnecessary? Configurations of formalization and centralization as a substitute and neutralizer of servant leadership. *Journal of Business Research*, 129, 43–56.
- Ezejiolor, R. A., & Ezekwesili, T. P. (2021). Organizational structure and employee performance: evidence from pharmaceutical companies in Anambra state, Nigeria. *Innovations*, 67, 76–89.
- Faist, T. (2020). Organizational structure and the effect it has on employee job satisfaction.
- Ikhwan, S. (2015). Pengaruh Struktur Organisasi dan Pengawasan Terhadap Kepuasan Kerja Kepala Sekolah Pada SMA Swasta di Kabupaten Bogor. *Al Ashriyyah*, 1(1), 12.
- Iloka, I. P., Bakare, A. A., & Gambo, N. (2025). ENVIRONMENTAL CHANGE: AN IMPERATIVE FOR EMPLOYEE SATISFACTION IN PRIVATE UNIVERSITIES IN NORTH-CENTRAL NIGERIA. *Journal of Advance Research in Business Management and Accounting*, 11(3), 32–42.
- Julia, M., & Masyrroh, A. J. (2022). Literature Review Determinasi Struktur Organisasi: Teknologi, Lingkungan Dan Strategi Organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4), 383–395.
- Khairiah, K. (2017). PENGARUH STRUKTUR ORGANISASI (ORGANIZATIONAL STRUCTURE), KEPUASAN KERJA (JOB SATISFACTION) TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI (ORGANIZATIONAL COMMITMEN) PADA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) BENGKULU. *Nuansa: Jurnal Studi Islam Dan Kemasyarakatan*, 10(1).
- Maslikha, I. (2022). Effect of organizational trust and job satisfaction on employee engagement and their impact on job performance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 3(2), 149–159.
- Mulyati, A. Y., & Setyawati, I. (2024). PENGARUH PENYEDERHANAAN BIRORKASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA PADA DIREKTORAT JENDERAL TANAMAN PANGAN. *JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA*, 8(2).
- Nafisa, D. S. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal Dewan Perwakilan Daerah (DPD) Republik Indonesia. *Lokowati: Jurnal Penelitian Manajemen Dan Inovasi Riset*, 1(5).
- Nurlia, N. (2019). Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Pengukuran Kualitas Pelayanan. *Meraja Journal*, 2(2), 51–66.
- Parjadinata, L., Surati, D., & Sakti, D. P. B. (2020). Pengaruh Struktur Organisasi, Kepemimpinan Dan Kompetensi Pegawai Terhadap Efektivitas Pelayanan Program One Day Service Di Kantor Pertanahan Kota Mataram. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*.
- Rubel, A. (2023). Centralized and decentralized organizational structure: The impact on employee satisfaction and performance. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. <https://doi.org/10.46254/Na8,20230241>.
- Saputra, A. R. (2021). Analisis Perubahan Struktur Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi. *SASANTI JOURNAL OF ECONOMIC AND BUSINESS*, 2(2).
- Sun, J., Wang, C. C., Yang, Z., Yu, T., Li, J., & Xiong, X. (2022). Impact of organizational decentralization degree on job satisfaction and job performance: A hierarchical linear model analysis for construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(4), 1642–1660.
- Widiaty, A. (2024). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI BANK XYZ (STUDI PADA GENERASI Z). *Journal of Economic, Bussines and Accounting (COSTING)*, 7(6).

- Woyengo, P. M. N., Nzulwa, J., & Odhiambo, R. (2019). Influence of organizational structure on employee job satisfaction and commitment in the civil service in Kenya. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 6(3), 616–620.
- Zain, E. M. I., & Waluyo, M. (2024). Analisis Pengaruh Job Description Terhadap Kepuasan Karyawan PT. XYZ. *Venus: Jurnal Publikasi Rumpun Ilmu Teknik*, 2(1).
- Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: a multi-mediation model. *Frontiers in Public Health*, 10, 890400.