

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DAN KEPUASAN KERJA DIMEDIASI OLEH MOTIVASI KERJA

Oleh :

¹Wini Nursolihat,²Ferryal Abadi

Manajemen, Universitas Esa Unggul

ferryal@esaunggul.ac.id

Article Info*Article History :**Received 16 Agustus - 2022**Accepted 25 Agustus - 2022**Available Online**30 September - 2022***Abstract**

Employee performance that always results in progress in achieving organizational goals is very important. The view of the important role of employee performance is a big challenge for company leaders to design various strategies to improve their performance. Several things also affect employee performance, such as how the role of transformational leadership and the suitability of organizational cultural values that can be received by employees can influence factors in employees such as motivation and job satisfaction so as to improve performance. Therefore, the purpose of this research is to know the role of transformational leadership, organizational culture, motivation, job satisfaction on performance. The study was conducted in February-March 2022 with a survey using a questionnaire to 200 permanent employees in a wall paint manufacturing company. Analysis of this research data using SEM. The conclusion of the research shows that transformational leadership and organizational culture each have an influence on motivation, transformational leadership and job satisfaction each have an influence on employee performance, motivation has an influence on job satisfaction. Furthermore, the mediating results found that motivation can mediate the relationship between transformational leadership on job satisfaction, motivation can mediate the relationship between organizational culture on job satisfaction and job satisfaction can mediate the relationship between motivation and performance. However, it was found that transformational leadership and organizational culture had no effect on job satisfaction, then organizational culture had no effect on employee performance.

*Keyword :**transformational leadership,
organizational culture,
motivation, job satisfaction
and employee performance***1. PENDAHULUAN**

Kepuasan kerja memiliki peran penting untuk berperan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja dalam suatu organisasi dapat dikatakan secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, dimana ketika karyawan memiliki tugas sesuai dengan kemampuannya hal ini cenderung akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dari yang lain maka kepuasan meningkat, kepuasan juga berkaitan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi atau kesempatan pendidikan, pengawasan, rekan kerja,

beban kerja dan yang lainnya (Hutabarat, 2015). Kemudian melanjutkan pernyataan tersebut jika kepuasan kerja berhubungan dengan sikap seseorang tentang pekerjaan, dan ada beberapa alasan praktis yang membuat kepuasan kerja konsep penting bagi pemimpin. Penelitian menunjukkan jika merasa puas maka karyawan lebih mungkin untuk bertahan hidup bekerja untuk organisasi (Pujiastuti, syah, Pusaka, Indrawati, 2019). Pekerja yang dapat memberikan kepuasan juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melebihi deskripsi pekerjaan dan peran mereka masing-masing, serta membantu

mengurangi rasa beban kerja dan tingkat stress yang berlebih pada anggota karyawan di suatu organisasi (Sidabutar, Syah, Anindita, 2016). Peningkatan kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan tujuan organisasi (Noviyanti, Purwandari, Syah, 2019).

Selanjutnya faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang tinggi maka sangat dipengaruhi oleh peran seorang pemimpin yang dimana tidak terlepas dari bentuk kepedulian, memberi nasihat, pujian, dan memberikan solusi kepada karyawan ketika mereka sedang mengalami kesulitan di dalam pekerjaannya (Spanda *et al.*, 2018).

Untuk mencapai budaya organisasi yang penting dalam meningkatkan kinerja diperlukan kontribusi seorang pemimpin baik secara langsung dan secara tidak langsung dalam meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja karyawannya (*job satisfaction*) (Setyorini *et al.*, 2018).

Untuk mencapai kepuasan kerja Octaviannand *et al.* (2017) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Study lain yang berhubungan menurut Hidayah (2018) juga seorang karyawan sangat perlu memiliki motivasi untuk meningkatkan kepuasan kerja di suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan, motivasi kerja dapat meningkatkan semangat dan kemauan untuk bekerja secara sukarela sehingga menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dan akan meningkatkan pekerjaan produktifitas.

Motivasi kerja memiliki peran penting dalam dunia kerja, hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Octaviannand *et al.*, 2017). Lolowang *et al.* (2019) turut menyatakan jika budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu budaya yang mendukung suasana kerja yang kondusif, komitmen dan disiplin merupakan instrumen untuk kinerja karyawan, tidak berhenti di situ budaya organisasi harus mampu beradaptasi dari waktu ke waktu terhadap situasi yang dinamis untuk mengatasi transformasi intra dan antar organisasi untuk memenuhi komunitas yang berbeda latar belakang (Saad & Abbas, 2018). Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, keunggulan lingkungan kerja bertindak sebagai fungsi penting dalam menentukan tingkat motivasi, produktivitas, dan kinerja karyawan dan kepuasan kerja (Sharma, 2016).

Beberapa penelitian terlebih dahulu yang membuktikan adanya hubungan antara Kepuasan kerja dan kinerja karyawan (e.g (Purwandari; Ridlwan; Syah, 2020); (Gul *et al.*, 2018); (Yuen *et al.*, 2018); (Sharma *et al.*, 2016). Motivasi kerja dengan kepuasan kerja (e.g (Abdul, 2019); (Ibrahim & Aslinda, 2015); (Hidayah, 2018)).

Namun demikian, model - model penelitian ini mengaplikasikan jarang dilakukan antar variabel tersebut terhadap variabel yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan motivasi kerja pada bidang manufaktur. Penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (Sadiartha & Sitorus, 2019).

Berdasarkan dari beberapa teori tersebut, penelitian ini berusaha membuat suatu kebaruan dengan menggunakan karyawan dari perusahaan cat tembok di berbagai wilayah sebagai respondennya. Penelitian ini dilakukan di Indonesia yang memiliki wilayah berbeda sehingga kemungkinan akan ada hasil yang berbeda pula dengan penelitian sebelumnya.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya peran keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dalam mempengaruhi kinerja karyawan, motivasi kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, kinerja karyawan. Selanjutnya untuk mengetahui apakah seluruh variabel dapat berperan aktif khususnya terhadap karyawan yang bekerja di perusahaan cat tembok di Indonesia. Selain itu, penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada tataran teori/keilmuan manajemen organisasi dan juga memberikan implikasi managerial yang positif pada pengelolaan organisasi non profit serta managerial yang dapat diterapkan para produsen industri manufaktur untuk menghadapi persaingan serta keberlangsungan usahanya.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Transformasional

kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan yang memiliki gaya khusus yang diterapkan oleh seorang atasan yang dapat memotivasi bawahan atau karyawannya untuk tampil diatas tingkat yang lebih tinggi dengan memberikan inspirasi kepada mereka, menawarkan tantangan intelektual juga memperhatikan suatu kebutuhan individu mereka

(Syah *et al.*, 2020).

Kepemimpinan transformasional karyawan adalah sesuatu yang penting yang harus dipertahankan dalam suatu organisasi dan dapat ditingkatkan lagi menjadi suatu yang lebih baik dalam lingkungan organisasi, karena komitmen yang tinggi dari seorang karyawan akan membuat organisasi menjadi lebih baik (Bass *et al.*, 2003).

Kepemimpinan Transformasional dianggap kombinasi yang baik bagi kepemimpinan transformasional dan transaksional karena mereka saling eksklusif, mereka saling melengkapi satu sama lain dan memiliki kekuatan korelasi dan dapat hidup berdampingan dalam lingkungannya dengan aspek lain yang merupakan bagian dari kepemimpinan (Syah *et al.*, 2020). Gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan dapat menambah kepuasan kerja pada karyawan atau bawahan itu sendiri yang mendorong akan terciptanya kinerja yang lebih baik (Syah, 2018). Gaya kepemimpinan merupakan dari teknik, perilaku dan metode yang dilaksanakan oleh pemimpin untuk mempresentasikan *roadmap* dan visi untuk melaksanakan rencana strategis dan taktis perusahaan (Naeem & Khanzada, 2018)

Košičiarová *et al.* (2021) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu fungsi yang paling dasar dan menjadi paling penting dalam mengelola manajemen dalam suatu perusahaan, selain dari perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian juga membantu untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian beberapa strategi yang harus terus ditingkatkan serta disadarkan dan dihidupkan untuk kepentingan organisasi, fungsi kepemimpinan tersebut justru bertanggung jawab atas seluruh kegiatan ini.

Budaya Organisasi

Menurut (Wahyuningsih *et al.*, 2019) menyampaikan bahwa budaya organisasi adalah sistem strategi bisnis dan mempengaruhi pengambilan suatu keputusan organisasi meliputi pengembangan kepemimpinan, pengembangan program sumber daya manusia, serta kebijakan lainnya, karena dalam organisasi dengan adanya dukungan budaya yang tepat akan memberi dampak yang positif dan memiliki beberapa manfaat seperti sikap positif karyawan, persepsi, etika bisnis, jenjang karir, kepuasan bekerja dan keterlibatan antar karyawan organisasi.

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, prinsip, tradisi dan cara kerja yang dipercaya dan pengaruhi perilaku dan tindakan anggota organisasinya (Inanlou & Ahn, 2017). Budaya organisasi ini suatu bentuk asumsi yang dimiliki, diterima secara menyeluruh oleh kelompok dan merupakan cara menentukan bagaimana perasaan, pemikiran, dan reaksi kelompok terhadap lingkungan yang memiliki latar belakang yang berbeda (Ali & Syah, 2019).

Maria (2019) turut mendefinisikan budaya organisasi merupakan “suatu studi yang ditujukan untuk memahami, menjelaskan, dan pada akhirnya memperbaiki sikap dan perilaku dalam suatu kelompok organisasi”. Budaya organisasi dibahas, dijelaskan, dan disebutkan secara luas untuk mengembangkan sikap dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Dengan demikian keutamaan budaya organisasi merupakan suatu pengontrol dan pengarah dalam membentuk sikap dan perilaku manusia yang terlibat dalam suatu organisasi. Budaya perusahaan, juga dikenal sebagai budaya organisasi, merupakan isu penting dalam teori dan praktik. Berbagai definisi budaya organisasi telah diusulkan oleh para peneliti selama bertahun-tahun (Kucharska & Bedford, 2019).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan kekuatan psikologis yang dapat menentukan arah, tingkat usaha dan ketekunan seseorang menjadi pusat manajemen, karena menjelaskan bagaimana orang harus berperilaku dengan baik dan sesuai peraturan dan bagaimana mereka bekerja dalam organisasi dengan sebaik-baiknya (Maria, 2019). Motivasi adalah proses suatu kebutuhan untuk mendorong seseorang dalam melakukan kegiatan yang lebih mengarah pada pencapaian serius dalam tujuan tertentu (Muogbo, 2013). Motivasi adalah suatu kekuatan yang potensial yang berada dalam diri seseorang dan dapat dikembangkan baik oleh pihak luar dengan cara paksa atau sukarela / dengan seberapa besar imbalan baik moneter atau non moneter dapat mempengaruhi hasil kinerja yang bagus baik positif maupun negatif, hal tersebut tergantung pada keadaan masing-masing orang (Risambessy *et al.*, 2020). Motivasi merupakan salah satu yang menyebabkan, menyampaikan, dan mendukung suatu perilaku seseorang, sehingga mereka mau bekerja keras dan memiliki semangat untuk mencapai tujuan dan hasil yang maksimal, motivasi karyawan disini bisa juga dikatakan kebutuhan fisik, rasa

aman, sosial, pengakuan/diakui, dan aktualisasi dirinya (Chrisnanto & Riyanto, 2020).

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang disediakan oleh seseorang yang melakukan pekerjaannya (Kwari *et al.*, 2019). Morphology (2016) menyebutkan bahwa kinerja karyawan dapat didefinisikan dalam hal kualitas dan kuantitas output, kehadiran pekerjaan, ketepatan waktu keluaran dan kerjasama. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dengan kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai untuk memenuhi fungsinya dalam tanggung jawab yang diberikan seorang pemimpin dan terlibat dalam beberapa perilaku kontraproduktif.

Kinerja Karyawan dalam suatu organisasi dapat dimotivasi dengan cara yang berbeda-beda untuk mendapatkan hasil dan produktivitas maksimum, penghargaan ini dapat bersifat intrinsik atau ekstrinsik. Penghargaan internal biasanya untuk menyelesaikan tugas yang menantang, dan penghargaan internal diberikan untuk menyelesaikan tugas yang menantang, dan penghargaan eksternal mencakup pengakuan terhormat atau kompensasi canggih (Chandrasekar, 2011).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya, kepuasan kerja akan muncul jika individu menyukai dan mencintai pekerjaan, lingkungan tersebut dan sebaliknya akan timbul ketidakpuasan pada diri seorang karyawan jika tidak menyukai pekerjaan dan tidak melakukan pekerjaan itu sendiri dengan hati nuraninya (Takdir *et al.*, 2020).

Kemudian kepuasan kerja merupakan suatu metode penilaian untuk memperoleh pekerjaan memenuhi nilai yang harus dicapai (Aprilda *et al.*, 2019). Kepuasan juga dapat disebut sebagai kerja emosional orientasi terhadap situasi seseorang saat ini tentang bagaimana mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain (Takdir *et al.*, 2020).

(Sidabutar *et al.*, 2020) berpendapat kepuasan kerja adalah hal yang berkaitan dengan sikap dan perasaan seseorang atas pekerjaannya baik yang berhubungan dengan gaji, kesempatan mendapatkan promosi, pendidikan, tim kerja, pengawasan dan beban kerja masing-masing, jika seseorang merasa puas maka akan besar kemungkinan seseorang bertahan lebih lama dalam organisasi. Kepuasan kerja adalah generalisasi dari sikap pada diri seseorang

terhadap pekerjaannya, beberapa sikap yang ditunjukkan oleh individu dalam bekerja dapat mencerminkan bagaimana pengalaman yang mereka rasakan apakah menyenangkan atau tidak menyenangkan untuk pengalaman di masa depannya (Abadi & Renwarin, 2017).

Hubungan Antar Variabel

Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Karyawan

Lolowang *et al.* (2019) menyampaikan bahwa seluruh anggota organisasi ataupun individu akan menerima dan menghargai setiap karyawan yang memiliki manajerial yang baik dan integritas yang tinggi dalam bekerja.

Kepemimpinan transformasional menunjukkan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen dalam organisasi dan kinerja karyawan (Leroy *et al.*, 2012). Secara konsisten yang dilakukan dalam konteks non-akademik sangat mendukung kontribusi positif terhadap transformasional dari gaya kepemimpinan untuk kinerja kerja karyawan, namun ada lagi gaya kepemimpinan transaksional telah menarik beberapa temuan yang berhubungan dengan kinerja karyawan (Scotter, 2000).

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, kepemimpinan yang memiliki gaya khusus diterapkan oleh atasan untuk memotivasi bawahannya sehingga tampil di tingkat yang lebih tinggi dari sebelumnya dengan cara memberikan inspirasi kepada mereka, baik menawarkan tantangan intelektual atau juga memperhatikan kebutuhan individu mereka dengan demikian kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan (Syah *et al.*, 2020).

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja

Menurut Cools *et al.* (2010); Zaheer & Arshad (2012) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi kerja karyawan sangat berpengaruh positif dan signifikan. Košičiarová *et al.* (2021) membuktikan bahwa kepemimpinan dan motivasi adalah bagian yang menjadi penting dari suatu perusahaan perusahaan agar dapat mencapai tujuannya dengan baik.

Gaya kepemimpinan transformasional signifikan berpengaruh dan positif terhadap motivasi kerja. Hal ini memberikan dampak bahwa seorang

pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang tinggi terhadap lingkungan para medis (Risambessy *et al.*, 2020). Dalam gaya kepemimpinan ini, seorang pemimpin mengomunikasikan keinginannya untuk mewujudkan tujuan suatu organisasi melalui visi, misi dan meminta orang lain untuk bersekutu dalam mencapai tujuan dapat dengan menggunakan sumber daya manusia dan energi secara efisien yang ada. Maka dari hasil penelitian hipotesis ketiga ini dirumuskan sebagai berikut:

H₂: Kepemimpinan transformational berpengaruh positif pada motivasi kerja.

Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja

Yang dimaksud nilai-nilai positif ini kan budaya organisasi, maka artinya, budaya organisasi yang baik yang berada didalam organisasi mampu memberikan motivasi kerja yang dapat memberikan kinerja yang baik untuk organisasi disampaikan oleh Lolowang *et al.* (2019). Cools *et al.* (2010); Ciuhan & Alexandru (2014) menyampaikan bahwa ketika budaya organisasi semakin kuat, korelasi positif dan signifikan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan apa yang diinginkan perusahaan akan tercapai dengan baik. Panagiotis *et al.* (2014) berpendapat dalam suatu organisasi jika didalamnya terdapat ketentuan tentang budaya maka ini akan berdampak terhadap motivasi kerja karyawan didalam suatu organisasi. Hipotesis keempat dari penelitian ini yaitu:

H₃: Budaya organisasi berpengaruh positif pada motivasi kerja.

Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

Saad & Abbas (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Elemen budaya organisasi seperti: sebagai mengelola perubahan, mencapai tujuan, kerja tim dan kekuatan budaya memiliki efek positif pada karyawan kinerja, tetapi dengan intensitas yang bervariasi. Menurut Lolowang *et al.* (2019) karena suasana kerja yang sehat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang baik, sehingga dapat meningkatkan disiplin dalam pekerjaan dan tentunya menjadi harapan setiap anggota organisasi. Dari sejumlah penelitian Gajendran & Brewer (2007); Cools *et al.* (2010) menyatakan bahwa budaya organisasi yang semakin baik akan berpengaruh terhadap suatu kinerja karyawan semakin meningkat.

Menurut Liem (1995) kinerja karyawan tidak selalu berakhir baik jika dikaitkan dengan budaya

organisasi. (Lolowang *et al.*, 2019) berpendapat selain budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Budaya yang mendukung suasana kerja yang kondusif, komitmen dan disiplin merupakan instrumen untuk kinerja karyawan meningkat. Berdasarkan kajian hipotesis kedua dari penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₄: Budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

Motivasi Kerja dan Kepuasan Karyawan

Octaviannand *et al.* (2017) menyatakan bahwa motivasi ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain yang berhubungan menurut (Hidayah, 2018) juga seorang karyawan sangat perlu memiliki motivasi untuk meningkatkan kepuasan kerja di suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Penelitian yang dilakukan oleh (Ibrahim & Aslinda, 2015) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian sebelumnya ikut serta berpendapat bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan (Abdul, 2019) sehingga dapat dikatakan ketika motivasi seorang karyawan semakin hari semakin membaik maka akan berdampak positif terhadap kepuasan kerja yang dirasakan dan dikerjakan dengan tulus.

H₅: Motivasi kerja berpengaruh positif pada kepuasan karyawan.

Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Purwandari *et al.* (2020) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja karyawan. Kesesuaian kepuasan kerja yang mempengaruhi prestasi kerja berkaitan dengan kesepakatan tertua. Kemudian Bakotić & Fiskovića (2013) melaporkan bahwa peningkatan moral pekerja akan meningkatkan produktivitas mereka. Dengan demikian, mendorong optimisme yang dibangun kembali tentang kemungkinan menemukan hubungan penting antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan (Wright *et al.*, 2007). Oleh karena itu, di mana kesempatan telah diambil dalam studi saat ini untuk mengakomodasi motivasi sebagai moderator antara kepuasan kerja dan kinerja, yang juga telah direkomendasikan oleh (Yuen *et al.*, 2018).

Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan, semakin baik kepuasan kerja dan motivasi dari karyawan, maka semakin tinggi kinerja karyawan dan sebaliknya jika pemberian

kepuasan kerja dan motivasi yang rendah akan menyebabkan kinerja pegawai menurun (Octaviannand *et al.*, 2017).

Gul *et al.* (2018) mengklaim bahwa kepuasan kerja memiliki hal positif hubungan dengan kinerja karyawan di tempat kerja. Selanjutnya, peneliti lain menemukan kepuasan memiliki kesesuaian positif dengan kinerja karyawan (Inuwa, 2017).

H₆: Kepuasan kerja berpengaruh positif kinerja karyawan.

Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Pemimpin menjadi salah satu faktor yang menentukan dalam mencapai visi dan misi perusahaan, karena jiwa pemimpin menjadi salah satu elemen penting dalam mencapai keberhasilan suatu perusahaan. Melalui kepemimpinan transformasional gaya seorang pemimpin dinyatakan mampu bersikap adil dan lebih mengarahkan tujuan dan cita-citanya dengan jelas untuk keberhasilan perusahaan (Pandey, 2010). (Naeem & Khanzada, 2018) menyimpulkan gaya

kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

H₇: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

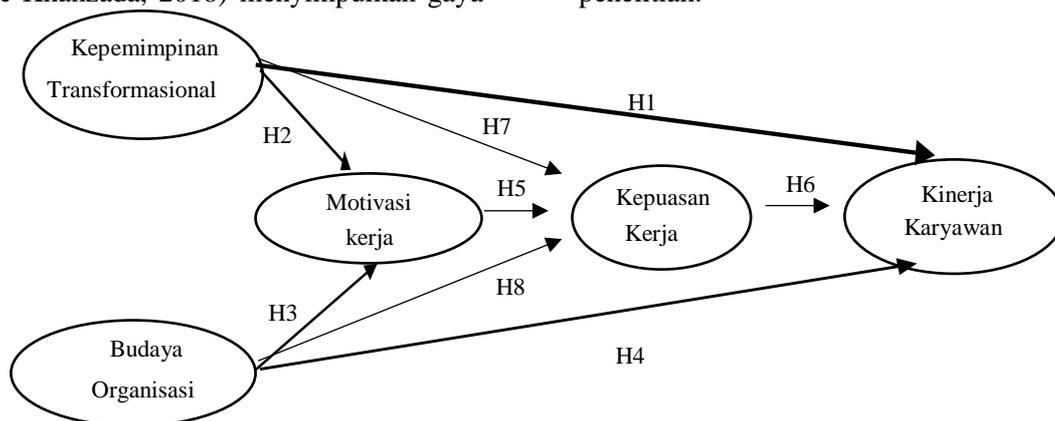
Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah masalah yang menantang bagi manajemen organisasi mana pun. Melalui budaya organisasi, mungkin untuk meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat memupuk komitmen dan kemauan karyawan untuk tinggal selama jangka waktu yang lebih lama, setiap organisasi merangkul budayanya sendiri, yang mencakup tujuan, nilai, dan interaksinya dengan pihak eksternal lingkungan.

budaya organisasi memiliki dampak yang kuat pada kepuasan kerja karyawan dan kurang seterusnya Komitmen Organisasional maka dapat disimpulkan bahwa Budaya organisasi berdampak pada kepuasan kerja (Jigjiddorj1 *et al.*, 2021).

H₈: Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Dari hipotesis diatas, berikut merupakan model penelitian:



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner secara *online* melalui google form. sebagai teknik pengumpulan data sebanyak satu kali. Kuisisioner menggunakan skala *Likert* standar yang tepat dari 1 - 5, Dimana skor lima berarti sangat setuju (SS), skor empat setuju (S), skor tiga netral (N), skor dua tidak setuju (TS), dan untuk skor satu sangat tidak setuju (STS). Pengukuran variabel kepemimpinan transformasional menggunakan skala yang mengadopsi dari Lan *et al.* (2019) terdiri dari 10 pernyataan. Pengukuran variabel budaya organisasi mengadopsi dari Wahyuningsih *et al.* (2019), terdiri dari 14

pernyataan. Pengukuran variabel motivasi kerja mengadopsi dari Sanchez *et al.* (2000) terdiri dari 9 pernyataan. Pengukuran variabel kinerja karyawan mengadopsi dari Ximenes *et al.* (2019) terdiri dari 5 pernyataan. Pengukuran variabel kepuasan kerja mengadopsi dari Bashir *et al.* (2020) terdiri dari 4 pernyataan. Total pengukuran berjumlah 42 pertanyaan yang secara detail dapat dilihat pada operasional variabel pada lampiran 2 dan kuesioner pada lampiran 3.

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan manufaktur cat tembok diberbagai wilayah. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di

perusahaan manufaktur yang telah bekerja minimal 2 tahun dan berstatus sebagai karyawan tetap. Hal ini juga ditentukan asumsi waktu minimal 2 tahun dinilai cukup untuk melihat aspek kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi kerja, kinerja karyawan, dan kepuasan kerja sebagai karyawan di sebuah perusahaan manufaktur. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan februari 2022 di Indonesia. Untuk mengetahui status validitas dan reabilitas pada setiap pernyataan yang akan digunakan dalam kuesioner, kami menggunakan SPSS dan untuk mengetahui tingkat signifikan serta keterkaitan antar setiap variabel, kami menggunakan metode analisis *structural equation model* (SEM). Jumlah pernyataan kuesioner dalam penelitian ini sebanyak 42 pernyataan.

Studi ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode *Structural Equation Model* (SEM), dan pengolahan dan analisa data menggunakan perangkat lunak SPSS 25 dan Lisrel 32. Berdasarkan hasil olahan data hasil pre test, peneliti melakukan analisis faktor untuk uji validitas dan reabilitas dengan SPSS. Uji validitas dilakukan dengan melihat nilai pengukuran *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA). Nilai KMO dan MSA lebih dari 0,5 yang artinya analisis faktornya sudah sesuai. Uji reliabilitas menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha*. Semakin nilai *Cronbach's Alpha* nya mendekati 1 maka semakin baik (Hair et al., 2014).

Teknik pengumpulan data mula mula dilakukan dengan penyebaran kuisisioner (*pre test*) kepada 30 orang responden. Berdasarkan hasil *pre test* yang dilakukan terdapat 2 pernyataan kuesioner yang tidak valid dari variabel kepemimpinan transformasional yaitu pernyataan **KT5** dan **KT10**. Variabel kepemimpinan transformasional terdiri dari 10 pertanyaan hanya 8 pertanyaan yang dinyatakan valid, kepuasan kerja dari 4 pernyataan seluruhnya dinyatakan valid, variabel budaya organisasi dari 14 seluruhnya dinyatakan valid, pada variabel motivasi kerja dari 9 pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid, dan variabel kinerja karyawan terdiri dari 5 pertanyaan seluruhnya dinyatakan valid. Berdasarkan metode analisis SEM, penentuan jumlah sampel penelitian adalah sebanyak 5 kali jumlah pernyataan (Hair et al., 2014), maka penelitian ini menggunakan minimal sampel sebanyak (40x5) 200 responden.

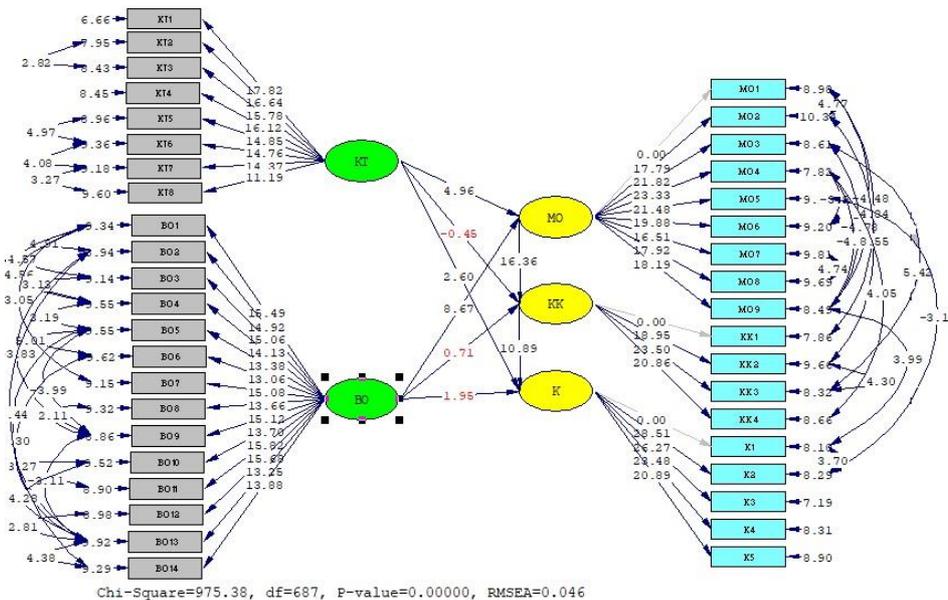
4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Seluruh variabelnya dinyatakan valid karena memiliki nilai *loading factor* diatas 0,50. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas dengan batasan minimal nilai *construct reliability* 0,60 dan nilai *variance extracted* 0,50 (Hair et al., 2014). Nilai *construct reliability* (CR) pada kepemimpinan transformasional (KT) sebesar 0,95, budaya organisasi (BO) sebesar 0,96, motivasi (MO) sebesar 0,96, kepuasan kerja (KK) sebesar 0,94 dan variabel terakhir kinerja (K) sebesar 0,96. Pada hasil nilai *variance extracted* masing-masing variabel diketahui kepemimpinan transformasional (KT) sebesar 0,73, budaya organisasi (BO) sebesar 0,69, motivasi (MO) sebesar 0,77, kepuasan kerja (KK) sebesar 0,80 dan variabel terakhir kinerja (K) sebesar 0,84

Selanjutnya hasil uji struktural dengan melihat nilai R^2 yang ada pada tiap persamaan, maka diperoleh hasil sebagai berikut: hasil pertama, variabel motivasi (MO) dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional (KT) dengan nilai R^2 adalah 0,75 maka, dapat diartikan bahwa sebesar 75% dari variabel motivasi (MO) dapat dijelaskan oleh variabel oleh kepemimpinan transformasional (KT) dan sisanya sebanyak 25% dipengaruhi variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Hasil kedua, variabel kepuasan kerja (KK) dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional (KT), budaya organisasi (BO) dan variabel motivasi (MO) dengan nilai R^2 sebesar 0,93 maka, dapat diartikan bahwa 93% dari variabel kepuasan kerja (KK) dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (KT), budaya organisasi (BO) dan variabel motivasi (MO) kemudian sisanya sebanyak 7% dipengaruhi variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini. Hasil ketiga, variabel kinerja (K) dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan transformasional (KT), budaya organisasi (BO) dan kepuasan kerja (KK) dengan nilai R^2 sebesar 0,89 maka, dapat diartikan bahwa 89% dari variabel kinerja (K) dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional (KT), budaya organisasi (BO) dan kepuasan kerja (KK), sisanya sebanyak 11% dipengaruhi variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Pada uji kesesuaian model, hasil analisa menunjukkan terdapat lima kelompok yang menunjukkan *good fit* atau dikatakan memiliki tingkat kecocokannya yang baik yaitu pada kelompok *Chi Square*, RMSEA, ECVI, AIC dan

CAIC, *Fit Index*. Selanjutnya terdapat *marginal fit* pada kelompok *Critical N* dan *Goodness of Fit*. Berikut ini tersaji path diagram T-Value:



Sumber: hasil output SPSS

Gambar 1. Path Diagram T-Value

Berdasarkan Path Diagram T-Value sebagaimana gambar 2 diatas, maka dapat disajikan pengujian model penelitian sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H1	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada kinerja karyawan	2,60	Data mendukung hipotesis
Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H2	Kepemimpinan transformational berpengaruh positif pada motivasi kerja	4,96	Data mendukung hipotesis
H3	Budaya organisasi berpengaruh positif pada motivasi kerja.	8,67	Data mendukung hipotesis
H4	Budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan.	1,95	Data tidak mendukung hipotesis
H5	Motivasi kerja berpengaruh positif pada kepuasan karyawan	16,36	Data mendukung hipotesis
H6	Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja karyawan.	10,89	Data mendukung hipotesis
H7	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja	-0,45	Data tidak mendukung hipotesis
H8	Budaya Organisasional berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	0,71	Data tidak mendukung hipotesis

Sumber: hasil output SPSS

Berdasarkan tabel 1. uji hipotesisi model penelitian diatas, diketahui bahwa hipotesis 1, hipotesis 2, hipotesis 3, hipotesis 5 dan hipotesis 6 diketahui telah memiliki nilai T-Value > 1,96 artinya nilai T-value pada seluruh hipotesis tersebut bahwa data telah mendukung hipotesis yang dibuat. Namun, hipotesis 4, hipotesis 7 dan hipotesis 8 diketahui telah memiliki nilai T-Value < 1,96 artinya nilai T-value pada seluruh hipotesis tersebut bahwa data tidak mendukung hipotesis yang dibuat

Pembahasan

Beberapa hasil dari pengujian setiap hipotesis penelitian ini didapati beberapa hasil. Pertama, kepemimpinan transformasional berpengaruh pada kinerja karyawan, ini dapat dikatakan tingginya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan bekerja di perusahaan manufaktur cat tembok. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan atasan dengan menjalin hubungan baik kepada para karyawan serta selalu memberikan dorongan *support* moral, hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan efektif. *Support* moral dari atasan dan bantuan secara fisik ini tidak hanya dapat menunjang para karyawan menyelesaikan pekerjaannya, namun secara tidak langsung dapat menanamkan keyakinan diri mereka untuk dapat menghadapi permasalahan dalam pekerjaan mereka. Bentuk perilaku dari kepemimpinan transformasional dalam mengayomi dengan baik para karyawan sangatlah penting, karena dapat membangun lingkungan yang lebih baik didalam organisasi dan menciptakan relasi kekeluargaan diantara sesama rekan kerja. Lingkungan sosial yang baik ditempat kerja dapat membangun kekompakan kerja. Karyawan dapat bekerja dengan perasaan senang serta meminimalisir terjadinya stres kerja sehingga karyawan mudah menunjukkan kreativitasnya yang dapat menghasilkan kinerja terbaik untuk perusahaan manufaktur cat tembok. Beberapa penelitian sebelumnya telah mendukung hasil penelitian ini, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Syah *et al.*, 2020; Leroy *et al.*, 2012; Lolowang *et al.*, 2019).

Kedua, kepemimpinan transformasional berpengaruh pada motivasi karyawan, ini dapat dikatakan tingginya kepemimpinan transformasional yang diterapkan dengan baik maka dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan di perusahaan manufaktur cat tembok. Setiap karyawan tentu akan senang bekerja pada

diketahui bahwa hipotesis 1, hipotesis 2, hipotesis 3, hipotesis 5 dan hipotesis 6 diketahui telah memiliki nilai T-Value > 1,96 artinya nilai T-value pada seluruh hipotesis tersebut bahwa data telah mendukung hipotesis yang dibuat. Namun, hipotesis 4, hipotesis 7 dan hipotesis 8 diketahui telah memiliki nilai T-Value < 1,96 artinya nilai T-value pada seluruh hipotesis tersebut bahwa data tidak mendukung hipotesis yang dibuat

atasan yang selalu memikirkan permasalahan dari karyawannya serta dapat memahami kondisi mereka dengan baik, terlebih dalam mengambil keputusan kebijakan yang tidak merugikan pihak manapun. Karyawan menjadi lebih menghargai atasan mereka dan respek terhadap organisasi perusahaan tempat mereka bekerja, hal ini dapat membangun motivasi mereka dalam melakukan pekerjaannya. Karyawan bersedia untuk bekerja lembur demi mencapai prestasi kerja demi membangun kesuksesan perusahaan manufaktur cat tembok. Tidak hanya itu, selain atasan dapat memahami kondisi karyawan, melalui kepemimpinan transformasional atasan dapat memberikan wewenang tanggung jawab pekerjaan pada karyawan dengan cukup serta mampu mengarahkan para karyawan dengan baik. Karyawan menyadari bahwa atasan telah memberikan perhatian, pengarahan serta kepercayaan penuh, maka mudah bagi mereka mencapai dorongan motivasi diri untuk mencapai tujuan dari pekerjaan mereka, baik itu dalam hal pencapaian prestasi kerja, *reward*, pengakuan dari rekan kerja dan bahkan jenjang karir yang mereka inginkan. Tumbuhnya motivasi diri yang tinggi dalam diri karyawan, mereka akan berusaha maksimal untuk menjadi yang terbaik dalam bekerja. Beberapa penelitian sebelumnya telah mendukung hasil penelitian ini, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan (Risambessy *et al.*, 2020; Cools *et al.*, 2010; Zaheer & Arshad, 2012).

Ketiga, budaya organisasi berpengaruh pada motivasi kerja karyawan, artinya semakin kuatnya budaya organisasi yang diterapkan dapat meningkatkan motivasi kerja para karyawan di perusahaan manufaktur cat tembok. Budaya organisasi yang kuat berperan dalam membangun afektif positif para karyawan terhadap organisasinya. Budaya organisasi yang menerapkan budaya yang memberikan kebebasan para karyawannya untuk berkembang, peduli untuk meningkatkan skill dan pengetahuan dari para karyawan sebagai sumber penting untuk membangun daya saing yang kuat. Karyawan menyadari bahwa posisi mereka sangat berarti bagi perusahaan. Karyawan merasa bahwa mereka memiliki peran penting dalam membangun kesuksesan organisasi dan menganggap pekerjaan yang dilakukan sangat berarti sehingga memotivasi mereka untuk menunjukkan kualitas terbaiknya.

Karyawan merasa bahwa kemampuan diri mereka dapat berkembang baik jika terus berada pada perusahaan ini sehingga hal ini sekaligus sebagai fasilitas mereka untuk mencapai motivasi kerja yang mereka miliki. Selain itu budaya organisasi yang kuat memiliki visi dan misi yang jelas dan semua karyawan dapat mengetahui arah dan tujuan dari pekerjaan mereka. Kondisi ini dapat memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang terbaik, karena karyawan memahami apa yang seharusnya mereka lakukan terlebih organisasi turut menunjang peningkatan kemampuan para karyawannya. Beberapa penelitian sebelumnya telah mendukung hasil penelitian ini, ditemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan (Lolowang *et al.*, 2019; Cools *et al.*, 2010; Ciuhan & Alexandru, 2014).

Keempat, budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja karyawan di perusahaan manufaktur cat tembok, artinya kuat atau lemahnya budaya organisasi yang diterapkan tidak dapat meningkatkan kinerja para karyawan di perusahaan manufaktur cat tembok. Budaya organisasi yang kuat tentunya sangat diperlukan sehingga kekompakan *team* dapat terwujud, kode etik perusahaan dapat diterima oleh para karyawan dengan baik serta dapat berjalan dengan baik, organisasi terkoordinasi secara horizontal dengan baik. Penting bagi karyawan bahwa suatu budaya bersifat transparan, karyawan perlu mengetahui tujuan jangka panjang perusahaan melalui visi misi yang dibangun haruslah bersifat transparan sehingga karyawan menjadi lebih terarah dalam bekerja. Hal ini tidak terlepas dari peran pimpinan bagaimana mengembangkan budaya organisasi yang ada. Namun meskipun budaya organisasi berjalan dengan baik, hal yang sangat penting untuk mencapai kesuksesan perusahaan dan menghasilkan progres nyata pada pencapaian tujuan visi dan misi yang dimiliki yaitu bahwa hal ini tidak lepas dari peran para karyawannya melalui kemampuan, skill, pengetahuan yang mereka miliki. Kemampuan, skill dan pengetahuan para karyawan dapat menghasilkan kinerja karyawan dengan optimal demi mencapai progres nyata dari tujuan organisasi. Disamping itu dibutuhkan juga kemampuan diri karyawan yang dapat memotivasi diri mereka dan merasa yakin bahwa mereka dapat keluar dari permasalahan yang didapat dari pekerjaannya. Untuk itu, karyawan membutuhkan dukungan moral, gambaran optimisme dan dukungan yang dapat memfasilitasi tingkat kemampuan mereka dalam bekerja yang dapat

mereka dapati dari atasan melalui gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional yang selalu mendukung dan mengarahkan karyawannya untuk bekerja lebih baik lagi maka kinerja mereka dapat meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Isa, Ugheoke & Noor, 2016).

Kelima, motivasi kerja berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, artinya semakin tingginya motivasi kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan di perusahaan manufaktur cat tembok. Setiap karyawan bekerja tentu memiliki *motive* atau dorongan tersendiri untuk dapat dicapai sehingga menghasilkan kepuasan kerja. Perusahaan harus dapat memfasilitasi kebutuhan yang menunjang kinerja para karyawannya dan memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan terhadap jenjang karir mereka. Karyawan yang memiliki motivasi untuk mencapai jenjang karir pada posisi jabatan tertentu, tentunya mereka akan berusaha maksimal untuk menjadi yang terbaik dalam bekerja. Karyawan akan berusaha maksimal untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi, tidak hanya itu karyawan butuh pengakuan untuk dapat diterima dengan baik dilingkungan pekerjaan mereka. Karyawan akan berusaha mendapatkan kepercayaan dari atasan maupun rekan kerja mereka demi mendapatkan kesepakatan dari teman-teman dikantor dalam merealisasikan ide yang dimiliki. ketika semua tujuan dari motivasi karyawan dapat terpenuhi dengan baik hal ini akan menimbulkan kepuasan kerja. Karyawan akan tetap berkomitmen memilih perusahaan manufaktur cat tembok sebagai tempat untuk merealisasikan karir yang ingin dicapai. Beberapa penelitian sebelumnya telah mendukung hasil penelitian ini, ditemukan bahwa motivasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Ibrahim & Aslinda, 2015; Hidayah, 2018; Octaviannand *et al.*, 2017).

Keenam, kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya semakin tingginya kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja para karyawan di perusahaan manufaktur cat tembok. Tingginya kepuasan kerja membuat karyawan tulus dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja mereka dapat meningkat. Kepuasan kerja menandakan bahwa karyawan menyukai pekerjaannya dan selalu bersyukur atas pencapaian apa yang mereka hasilkan, maka dari itu karyawan tidak ragu untuk terus berkembang mencari tahu

lebih banyak agar kinerja mereka dapat meningkat. Karyawan akan selalu melakukan evaluasi atas apa yang mereka kerjakan demi mencapai kinerja secara maksimal. Kinerja terbaik yang dihasilkan karyawan tidak hanya memberikan keuntungan bagi karyawan tetapi dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan manufaktur cat tembok. Kesuksesan kinerja karyawan akan membawa kesuksesan kinerja perusahaan. Beberapa penelitian sebelumnya telah mendukung hasil penelitian ini, ditemukan bahwa kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Yuen *et al.*, 2018; Gul *et al.*, 2018; Inuwa, 2017).

Ketujuh, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan manufaktur cat tembok, artinya tinggi atau rendahnya kepemimpinan transformasional yang diterapkan tidak mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan di perusahaan manufaktur cat tembok. Kepuasan kerja karyawan muncul ketika keinginan dan kebutuhan mereka di dalam organisasi telah melebihi dengan apa yang mereka harapkan. Ketika karyawan merasa puas hal ini akan memicu peningkatan kinerja karyawan, yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor gaya kepemimpinannya saja tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti motivasi kerja. Umumnya setiap individu bekerja untuk memperoleh ibalan tangibel seperti gaji, namun terdapat beberapa individu lainnya bekerja ingin mendapatkan pengakuan, kesuksesan jenjang karir dan lainnya. Motivasi setiap orang bekerja berbeda-beda terkait harapan dari keingin karyawan itu sendiri. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dari peran kepemimpinan transformasional yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan para karyawannya, mendukung skill, pengetahuan mereka serta memfasilitasi jenjang karir mereka dengan baik, hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini tergantung dari motivasi kerja karyawan, apakah motivasi kerja mereka dapat terfasilitasi dan tersalurkan dengan baik sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja mereka. Kondisi ini diharapkan dapat membuat karyawan temotivasi dengan pekerjaannya melalui kepemimpinan transformasional yang diterapkan sehingga mereka merasa puas. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Hidayat *et al.*, 2018; Hasmin, 2014; Sudiarta, 2018).

Kedelapan, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan manufaktur cat tembok, artinya kuat atau tidaknya budaya organisasi yang diterapkan tidak dapat mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan di perusahaan manufaktur cat tembok. Kepuasan kerja muncul jika karyawan mendapatkan apa yang mereka inginkan. Motivasi kerja yang dimiliki harus terpenuhi dengan baik sehingga karyawan merasa puas. Karyawan bekerja ingin mencapai sesuatu yang diinginkan, beberapa dari karyawan yang bekerja mereka memiliki keinginan untuk dapat diakui, berprestasi, menjalin hubungan baik diantaraan sesama rekan kerja dan mendapatkan kepercayaan. Jika budaya organisasi tidak memiliki pengawasan yang baik, kerja sesama *team* dengan baik dan tidak memberikan kesempatan para karyawannya untuk berkembang maka motivasi kerja mereka dapat menurun dan dapat berakhir pada ketidakpuasan kerja. Selain itu budaya organisasi juga harus memiliki visi dan misi yang jelas tentang apa yang akan dicapai sehingga karyawan dapat mengetahui dengan jelas tujuan dari pekerjaannya. Hal ini dilakukan karyawan demi mendapatkan pengakuan sekaligus kepercayaan dari atasan dan rekan kerja atas pencapaian prestasi kinerja mereka yang telah berhasil mencapai tujuan visi dan misi perusahaan sehingga hal ini dapat memberikan kepuasan kerja. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya ditemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Hidayat *et al.*, 2018; Kirimanop, Pahlevi, Umar & Balele, 2020).

5. KESIMPULAN

Hasil penelitian ini didapati kesimpulan yaitu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi masing-masing memiliki pengaruh pada motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja masing-masing memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya ditemukan hasil mediasi secara *complete* yaitu motivasi dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, motivasi dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja dapat memediasi hubungan motivasi terhadap kinerja. Namun dalam penelitian ini didapati bahwa baik itu kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi masing-masing tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja begitupun dengan budaya

organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Beberapa keterbatasan yang menjadi kelemahan pada penelitian ini seperti halnya penelitian ini hanya sebatas membahas variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Ketika melakukan survey menyebarkan kuesioner terdapat kemungkinan responden tidak menjawab kuisisioner sesuai dengan kondisi keadaan yang sebenarnya. Keterbatasan lainnya yaitu objek penelitian ini terbatas hanya ditujukan pada karyawan di perusahaan manufaktur cat tembok.

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini maka saran penelitian selanjutnya untuk pengembangan penelitian mendatang dapat menambahkan variabel-variabel lain selain kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang mampu mempengaruhi tingkat motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan seperti variabel yang dapat disarankan yaitu persepsi keadilan organisasi. Kemudian, saran peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas cakupan penelitiannya tidak hanya di industri manufaktur cat tembok tetapi dapat dilakukan pada industri yang berbeda seperti industri rumah sakit. Hal ini mengingat rumah sakit menjadi salah satu sektor industri yang termasuk memiliki beban kerja tinggi pada para karyawannya, untuk itu dibutuhkan pemimpin yang pengertian dan mampu memahami para karyawan serta selalu *mensupport* mereka dan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang terkordinasi dengan baik, memiliki kode etik yang kuat serta lingkungan kerja yang baik diharapkan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan serta kinerja karyawan dan mengingat kinerja para karyawan harus memberikan kualitas jasa terbaik jika tidak hal ini dapat mengancam jiwa keselamatan pasien.

Beberapa dari tujuan penelitian ini ingin melihat hubungan gaya kepemimpinan transformasional serta budaya organisasi bagaimana pengaruhnya terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan manufaktur cat tembok. Untuk itu, implikasi yang dapat diajukan dengan melihat peran dari variabel kepemimpinan transformasional yaitu sebagai pimpinan perusahaan penting untuk selalu membantu para karyawan yang mengalami kesulitan dalam pekerjaannya. Pimpinan dapat mengadakan pelatihan dan pengembangan karir dan beberapa fasilitas serta dukungan moral yang dapat meningkatkan

motivasi dan kinerja mereka. Pelatihan yang diberikan diharapkan meningkatkan skill, kompetensi dan pengetahuan mereka. *Support* seperti dukungan moral juga sangat penting dalam memberikan gambaran optimisme serta motivasi kepada karyawan dan hal ini dapat menumbuhkan keyakinan karyawan akan kemampuan yang mereka miliki bahwa mereka dapat menghadapi pekerjaan mereka dengan baik.

Implikasi selanjutnya yang dapat diajukan yaitu dengan melihat peran dari budaya organisasi, dalam hal ini pimpinan harus membangun budaya organisasi yang terkoordinasi dengan baik dengan menyelaraskan tujuan pada seluruh tingkatan level didalam organisasi. Pimpinan perlu mensosialisasikan karyawan pada tujuan dan sasaran jelas pada visi dan misi bagaimana perusahaan di masa mendatang. Disamping itu, pimpinan harus mampu mempengaruhi karyawan dengan menetapkan tujuan yang ambisius tetapi realistis, sehingga karyawan termotivasi dan menjadi lebih mengetahui apa yang seharusnya dilakukan untuk mengambil langkah kecil untuk mencapai tujuan. Setiap langkah kecil yang dilakukan menjadi lebih bermakna dan ini memotivasi mereka terhadap arah pada pencapaian tujuan dari pekerjaan mereka. Hal ini dapat membuat organisasi terkordinasi baik untuk menuju tujuan apa yang akan dicapai bersama dan Karyawan akan termotivasi melakukan pekerjaannya sehingga diharapkan dapat memberikan progres nyata terhadap pencapaian tujuan. Selain itu, pimpinan harus mampu membentuk sikap dan perilaku karyawan untuk konsisten terhadap budaya yang diterapkan dengan membangun kode etik. Melalui kode etik diharapkan dapat memandu sikap dan perilaku dari karyawannya dan terpenting karyawan mengetahui apa yang benar dan apa yang salah. Karyawan menjadi lebih terarah dan termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya

6. DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, M. A. S. M. R. P. E. M. (2019). Optimizing Job Satisfaction in Mediating Motivation on Lecturer Performance. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 19(6), 1–7.
- Ahmad, K. (1901). *Leadership and work motivation from the cross cultural perspective*.
<https://doi.org/10.1108/10569210910939681>

- Ali, S. C., & Syah, T. Y. R. (2019). Organizational Culture and Motivation over Mediated Performance by Organizational Commitment. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(4), 85–90.
- Aprilda, R. S., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2019). Servant leadership , Organization Commitment and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 03(04), 57–64.
- Bakotić, D., & Fiskovića, C. (2013). *Relationship between Working Conditions and Job Satisfaction: The Case of Croatian Shipbuilding Company*. 4(2), 206–213.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84–93. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.84>
- Bashir, A., Amir, A., Jawaad, M., & Hasan, T. (2020). Work conditions and job performance: An indirect conditional effect of motivation. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1801961>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Chaimongkonrojna, T. (2009). The Impact of Full Range Leadership Development on Leadership Performance And Effective Leadership Behavior. *AU-GSB e-Journal*, 4(2), 56–69.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1–19.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of Transformational and Servant Leadership on Organizational Performance: A Comparative Analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433–440. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8>
- Cucu-ciuhan, G., & Guit, I. (2014). *Organizational culture versus work motivation for the academic staff in a public university*. 127, 448–453. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.288>
- day&bedeian.pdf. (n.d.).
- Gajendran, T., & Brewer, G. (2007a). *Integration of information and communication technology: Influence of the cultural environment* Gajendran , T . and G . Brewer (2007). “ *Integration of information and communication technology: Influence of the cultural environment .*” *Engineering , Con. December* 2015. <https://doi.org/10.1108/09699980710829003>
- Gajendran, T., & Brewer, G. (2007b). Integration of information and communication technology: Influence of the cultural environment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 14(6), 532–549. <https://doi.org/10.1108/09699980710829003>
- Gul, H., Usman, M., Liu, Y., Rehman, Z., & Jebran, K. (2018). Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan. *Future Business Journal*, 4(1), 68–83. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.12.001>
- Gulliver, P., Towell, D., & Peck, E. (2003). Staff morale in the merger of mental health and social care organizations in England. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 10(1), 101–107. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2850.2003.00544.x>
- Ha, N. M. (2020). The influence of leadership behaviors on employee performance in Beijing, China hotel industry. *International Journal of Business and Management*, 4(April), 7–13.
- Ha, N. M., & Ngunyen, tran viet hoang. (2019). *The Influence of Leadership behaviors on Employee Performance in the Context of Software Companies in Vietnam*. April.
- Hasmin, E. 2014. Effect of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction and Performance.
- Hidayat, R., Chandra, T., & Panjaitan, H. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada SPBU di Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan dan Bisnis*. Vol. 3(2).
- Hidayah, A. K. (2018). International Journal of Accounting, Finance, and Economics the Influence of Individual Characteristics, and Leadership, Through Work Motivation and

- Job Satisfaction on Employee Performance of East Kalimantan Forestry Agency Office. *International Journal of Accounting, Finance, and Economics*, 1–14.
- Hutabarat, W. (2015). Investigation of teacher job-performance model: Organizational culture, work motivation and job-satisfaction. *Asian Social Science*, 11(18), 295–304. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n18p295>
- Ibrahim, M. A., & Aslinda, A. (2015). The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 21(2). <https://doi.org/10.20476/jbb.v21i2.4324>
- Imran, R., Fatima, A., Zaheer, A., Yousaf, I., & Batool, I. (2012). How to boost employee performance: Investigating the influence of transformational leadership and work environment in a Pakistani perspective. *Middle East Journal of Scientific Research*, 11(10), 1455–1462. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2012.11.10.741>
- Inanlou, Z., & Ahn, J. Y. (2017). The effect of organizational culture on employee commitment: A mediating role of human resource development in Korean firms. *Journal of Applied Business Research*, 33(1), 87–94. <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i1.9869>
- Indra, S., Gunarso, T., & Moeins, A. (2019). *Segmental Analysis of Employees' Performance Reviewed from Transformational Leadership and Job Satisfaction (Empirical Study on Study Program Staff at Health Polytechnic , Tanjung Karang Lampung)*. 9(1), 104–108.
- Isa, M. F. M., Ugheoke, S. O., & Noor, W. S. W. M. (2016). The Influence of Organizational Culture on Employees' Performance: Evidence from Oman. *Journal of Entrepreneurship and Business*. Vol. 4(2). pp. 1-12. DOI:10.17687/JEB.0402.01
- Journal of Entrepreneurship and Business
- Jigjiddorj1, S. J., Zanabazar1, A., & Semjid3, B. (2021). *The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Commitment*. 02004, 308–329. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6825-5.ch019>
- Karatepe, O. M., & Tekinkus, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. *International Journal of Bank Marketing*, 24(3), 173–193. <https://doi.org/10.1108/02652320610659021>
- Katsavounidis, I., & Kuo, C. C. Jay, B. L. (1997). Examining the organizational culture and organizational performance link. *IEEE Transactions on Image Processing*, 6(3), 483–490. <https://doi.org/10.1109/83.557360>.
- Kirmanop, M., Pahlevi, C., Umar, F., & Balele, B. (2020). The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction to Improve the Officer Performance Assigned In Boven Digoel Regency. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*. Vol. 2(4). DOI: <https://doi.org/10.26487/hjbs.v2i4.363>.
- Košičiarová, I., Kádeková, Z., & Štarchoň, P. (2021). Leadership and Motivation as Important Aspects of the International Company's Corporate Culture. *Sustainability*, 13(7), 3916. <https://doi.org/10.3390/su13073916>
- Kucharska, W., & Bedford, D. A. D. (2019). Knowledge sharing and organizational culture dimensions: Does job satisfaction matter? *Electronic Journal of Knowledge Management*, 17(1), 1–18. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3406496>
- Kwarta, C., Marsiwi, K., Yanuar, T., Syah, R., Pusaka, S., & Indradewa, R. (2019). Investment Feasibility Analysis in Financial Aspects of Startup Business In Lifestyle Combining Barbershop And Coffee shop Over PT. Jeeva Work Corporation. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 3(4), 97–100. <http://www.kemalapublisher.com/index.php/JoMA/article/view/398>
- Lan, T. S., Chang, I. H., Ma, T. C., Zhang, L. P., & Chuang, K. C. (2019). Influences of transformational leadership, transactional leadership, and patriarchal leadership on job satisfaction of cram school faculty members. *Sustainability (Switzerland)*, 11(12). <https://doi.org/10.3390/su10023465>
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 35–52. <https://doi.org/10.1177/0020852308099505>
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic Leadership and Behavioral

- Integrity as Drivers of Follower Commitment and Performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-1>
- Li, Y., Tan, C. H., & Teo, H. H. (2012). Leadership characteristics and developers' motivation in open source software development. *Information and Management*, 49(5), 257–267. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.05.005>
- Lolowang, N. L., Troena, E. A., Djazuli, A., & Aisjah, S. (2019). The effect of leadership and organizational culture on employee performance that is educated by motivation (study on the implementation empowerment programs in Jayapura city). *Problems and Perspectives in Management*, 17(1), 268–277. [https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.23](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.23)
- Marco van Herpen, Mirjam van Praag, K. C. (2003). The Effects Of Performance Measurement and Compensation on Motivation. *Tinbergen Institute Discussion Paper*, 48(3), 1–34.
- Maria, E. (2019). the Influence of Organizational Culture, Compensation and Interpersonal Communication in Employee Performance Through Work Motivation As Mediation. *International Review of Management and Marketing*, 9(5), 133–140. <https://doi.org/10.32479/irmm.8615>
- McClelland, D. (2012). *Teori Motivasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Marshall, T., Mottier, E. M., & Lewis, R. A. (2015). Motivational Factors And The Hospitality Industry: A Case Study Examining The Effects Of Changes In The Working Environment. *Journal of Business Case Studies (JBCS)*, 11(3), 123. <https://doi.org/10.19030/jbcs.v11i3.9289>
- Mohammed Inuwa. (2017). Job Satisfaction and Employee Performance of Greek Banking Staff: An Empirical Investigation. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, Acta Unive*(December).
- Mohanty, S., Pinelli, R., & Dahia, C. L. (2020). Characterization of Krt19 CreERT allele for targeting the nucleus pulposus cells in the postnatal mouse intervertebral disc. *Journal of Cellular Physiology*, 235(1), 128–140. <https://doi.org/10.1002/jcp.28952>
- Morphology, T. C. (n.d.). *No Leveraging Employee Engagement and Employee Performance towards Excellent Service Quality (An action research on TMD Hairdressing and Beauty Salon Services in Yangon, Myanmar)*.
- Muogbo, U. S. (2013). The Influence of Motivation on Employees' Performance: A Study of Some Selected Firms in Anambra State. *AFRREV IJAH An International Journal of Arts and Humanities*, 2(3), 134–151. www.afrrevjo.net/ijah
- Mustafa, G., & Ali, N. (2019). Rewards, autonomous motivation and turnover intention: Results from a non-Western cultural context. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1676090>
- Naeem, S., & Khanzada, B. (2018). Role of Transformational Leadership in Employee's Performance with Mediating Role of Job Satisfaction in Health Sector of Pakistan. *Journal of Health Education Research & Development*, 06(01), 1–6. <https://doi.org/10.4172/2380-5439.1000245>
- Nilsen, H. R., & Ringholm, T. (2019). Lost in motivation? The case of a Norwegian community healthcare project on ethical reflection. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1632045>
- Noviyanti, A., Purwandari, D. A., & Syah, T. Y. R. (2019). Career Development Effect on Work Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic 177 JoMA*, 03(05), 177–181.
- Octaviannand, R., Pandjaitan, N. K., & Kuswanto, S. (2017). Effect of Job Satisfaction and Motivation towards Employee's Performance in XYZ Shipping Company. *Journal of Education and Practice*, 8(8), 72–79.
- Osman, S., Shariff, S. H., & Lajin, M. N. A. (2016). Does Innovation Contribute to Employee Performance? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 571–579. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.036>
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14(14), 415–424. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00730-8)
- Panagiotis, M., & Polychronopoulos, S. (2014). *Organizational Culture and Motivation in the Public Sector . The case of the City of*

- Zografou. 14(14), 415–424.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8)
- Pandey. (2010). Cutback Management and the Paradox of Publicness. *Public Administration Review, August*, 564–571.
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Pangastuti, P. A. D., & Dkk. (2020). International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* <Http://Ijmmu.Com> Editor@ijmmu.Com I, Volume 7(3 April), 292–299.
- Pujiastuti, S., Yanuar, R. S. T., Pusaka, S., & Indrawati, R. (2019). Lasik Clinic New Business Model To Meet the Surgical Cost Challenges: a Contribution To Decrease Indonesia'S Refractive Disorders Rate and To Meet Indonesia'S Healthy Vision of 2020. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 90(6), 60–67. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2019-06.09>
- Purwandari; Ridlwan; Syah. (2020). International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding The Effect of Work Motivation and Compensation on Employee Performance. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* <Http://Ijmmu.Com> Editor@ijmmu.Com I, Volume 7(3 April), 292–299.
- RISAMBESSY, A., SWASO, B., THOYIB, A., & ASTUTI, E. S. (2020). the Influence of Transformational Leadership , Organizational Support, and Job Satisfaction on Motivation and Employee Performance. *Jmm17*, 7(01), 8833–8842. <https://doi.org/10.30996/jmm17.v7i01.3542>
- Rosady, S. D., & Syah, T. Y. R. (2018). Work Satisfaction Antecedents and Consequences: An Analysis of Transformational Leadership Style, Communication and Performance of the Nurses (Study on the Hospital Nurses in Indonesia). *Iarjset*, 5(9), 59–65. <https://doi.org/10.17148/iarjset.2018.599>
- Røssberg, J. I., Eiring, & Friis, S. (2004). Work environment and job satisfaction - A psychometric evaluation of the Working Environment Scale-10. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 39(7), 576–580. <https://doi.org/10.1007/s00127-004-0791-z>
- Saad, G. Ben, & Abbas, M. (2018). The impact of organizational culture on job performance: A study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207–218. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.17](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.17)
- Sadiartha, anak agung, & Sitorus, sunday ade. (2019). Role of organizational culture, communication and leadership style on job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 8(5), 308–315. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v8i5.494>
- Sadikoglu, E., & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.013>
- Salman, Z. (Allama I. O. U. I. P. ., Riaz, A. (Allama I. O. U. I. P. ., Saifullah, M., & Rashid, M. (Allama I. O. U. I. P. . (2011). LEADERSHIP STYLES AND EMPLOYEE PERFORMANCE (A Case Study of Shakarganj Mills Limited Jhang Pakistan). In *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* (Vol. 3, Issue 6).
- Sanchez, R. J., Truxillo, D. M., & Bauer, T. N. (2000). Development and examination of an expectancy-based measure of test-taking motivation. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 739–750. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.739>
- Setyorini, R. W., Yuesti, A., & Landra, N. (2018). The Effect of Situational Leadership Style and Compensation to Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20974–20985. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/570>
- Sharkie, R. (2009). Trust in leadership is vital for employee performance. *Management Research News*, 32(5), 491–498. <https://doi.org/10.1108/01409170910952985>

- Sharma, J., Dhar, R. L., & Tyagi, A. (2016). Stress as a mediator between work-family conflict and psychological health among the nursing staff: Moderating role of emotional intelligence. *Applied Nursing Research, 30*, 268–275.
<https://doi.org/10.1016/j.apnr.2015.01.010>
- Sidabutar, E., Syah, T. Y. R., & Anindita, rina. (2016). The Impact of Compensation, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *International Business Management, 10*(20), 4907–4916.
<https://doi.org/10.3923/ibm.2016.4907.4916>
- Spanda, A. faisal A., Modding, H. basr., Gani, A., & Nujum, S. (2018). *The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance.* 28–36. <https://doi.org/10.31227/osf.io/gcep4>
- Streimikiene, D., Mikalauskiene, A., Digriene, L., & Kyriakopoulos, G. (2021). Assessment of the role of a leader in shaping sustainable organizational culture. *Amfiteatru Economic, 23*(57), 483–503.
<https://doi.org/10.24818/EA/2021/57/483>
- Sudiarta, P. (2018). The Effect Of Transformational Leadership, Work Environment And Organizational Commitment toward Job Satisfaction to Increase Employee's Performance of Warmadewa University. *Jurnal Ekonomi & Bisnis.* Vol. 5(1). DOI: <https://doi.org/10.22225/jj.5.1.439.8-32>
- Syah, T. Y. R., Anindita, R., & Kishen. (2020). The Transformational Leadership Effect on Job Satisfaction and Job Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic, 4*(1), 47–51.
- Taghipour, A., & Dejbani, R. (2013). Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 84*, 1601–1605.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.796>
- Takdir, S., Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2020). Cultural Intelligence Effect on Job Satisfaction over Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic, 4*(1), 28–33.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *Human Resource Management Review, 10*(1), 79–95.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00040-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00040-6)
- Wahyuningsih, S. H., Sudiro, A., Troena, E. A., & Irawanto, D. W. (2019). Analysis of organizational culture with denison's model approach for international business competitiveness. *Problems and Perspectives in Management, 17*(1), 142–151.
[https://doi.org/10.21511/ppm.17\(1\).2019.13](https://doi.org/10.21511/ppm.17(1).2019.13)
- Wiley, J., York, N., & Wiley, J. (2020). *Relations industrielles The Motivation to work*, by F. Herzberg, B. Mausner and B. -C. RECENSIONS - BOOK REVIEWS.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(2), 93–104.
<https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.93>
- Ximenes, M., Supartha, W. G., Manuati Dewi, I. G. A., & Sintaasih, D. K. (2019). Entrepreneurial leadership moderating high performance work system and employee creativity on employee performance. *Cogent Business and Management, 6*(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1697512>
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., & Bilginoglu, E. (2013). Job Stress and Job Performance Among Employees in Public Sector in Istanbul: Examining the Moderating Role of Emotional Intelligence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 75*, 518–524.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.056>
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice, 110*(March), 1–12.
<https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>
- Zaheer, Arshad, C. (2013). *Performance: A Comparative Analysis* Ali Iftikhar Choudhary, Syed Azeem. August.
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1470-8>
- Zaniboni, S., Fraccaroli, F., Truxillo, D. M., Bertolino, M., & Bauer, T. N. (2011). Training valence, instrumentality, and expectancy scale (T-VIES-it) factor structure and nomological network in an Italian sample. *Journal of Workplace Learning, 23*(2), 133–151.
<https://doi.org/10.1108/13665621111108792>