

**Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Gaya
Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Kepuasan Kerja Karyawan
(Studi Pada PT. Harmoni Panca Utama Site MGA Murung Raya Kalimantan Tengah)**

Ach Zufri Hasbuloh^{1*)}, Taharudin²⁾

^{1,2)} Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas
Lambung Mangkurat, Indonesia

Corresponding author: azufri31@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to examine and determine the effect of organizational culture, work motivation and transformational leadership style on employee performance through employee job satisfaction. This study used a quantitative approach with the number of samples used for this study were 279 samples who were employees at PT. Harmoni Panca Utama site MGA in Murung Raya, Central Kalimantan. The research data was processed using the SmartPLS 3.2.9 analysis tool and the research method in this study used Structural Equation Modeling (SEM). The results of this study indicate that organizational culture, work motivation and transformational leadership style have a positive and significant effect on employee performance at PT. Harmoni Panca Utama site MGA. The results also show that employee job satisfaction has an indirect effect in mediating the impact on the relationship between organizational culture, work motivation and transformational leadership style on employee performance at PT. Harmoni Panca Utama site MGA.

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

PENDAHULUAN

Peran dari SDM (Sumber Daya Manusia) untuk sebuah organisasi menjadi faktor yang begitu berperan di dalamnya, tanpa memperhatikan besar maupun yang kecil organisasi tersebut. Alasan mendasar di balik keberadaan organisasi adalah untuk menjaga stabilitas dan pertumbuhan untuk jangka panjang. Visi ini memelihara budaya organisasi yang menentukan cara orang bertindak dan berperilaku (Burke, 2017).

Schemerhom, Hurn dan Osborn dalam Nawawi (2003:283) memberikan penjelasan bahwa, “budaya organisasi menjadi sebuah mekanisme penyebaran keyakinan serta beragam nilai yang ditumbuhkan di dalam sebuah organisasi menjadi panduan untuk perilaku anggotanya”. Selanjutnya Wirawan (2007:37) memberikan pandangannya bahwa, “budaya organisasi yang baik bakal berpengaruh secara besar atas sikap para

anggotanya sebab tingginya tingkat solidaritas serta intensitas buat membangun sebuah iklim internal”.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi karena budaya organisasi memberikan aturan dan cara berperilaku bagi karyawannya. Budaya organisasi pun dapat mempengaruhi kinerja karyawan, komitmen terhadap organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu, budaya organisasi mempengaruhi kesiapan karyawan untuk berubah.

Saffold (1988) menjelaskan bahwa, “Budaya organisasi pun membangun, melakukan peningkatan, serta memelihara kinerja yang tinggi. Dimana budaya organisasi secara kondusif dapat menghasilkan etos kerja, kepuasan kerja, serta motivasi kerja pegawai. Seluruh aspek tersebut menjadi parameter terwujudnya kinerja secara tinggi dari pegawai yang bakal mewujudkan kinerja organisasi secara tinggi juga. Selain itu (Gardner, 1999) berpendapat “budaya organisasi berpengaruh sangat besar pada aspek-aspek fundamental

dari kinerja organisasi”. Keharusan dalam pengelolaan budaya organisasi yang baik dapat memberikan pengaruh peningkatan kinerja.

Optimalisasi kinerja pegawai hanya dapat terjadi jika pengelolaan sumber daya manusia yang handal mampu diimplementasikan dengan baik oleh para pemimpinnya dalam suatu perusahaan (Mosadeghrad, 2003). Zunaidah dan Budiman (2014:46) menjelaskan bahwa, “kinerja pegawai bisa diberi pengaruh sama motivasi yang diimplementasikan pada industri yang bersangkutan serta di dalam organisasi pun bisa memberikan pengaruh. Nilai-nilai organisasi serta industri tersebut menjadi satu dari beberapa wujud motivasi guna menaikkan kinerja pegawai”.

Aspek ini didukung sama pernyataan Mc Clelland et.al. dalam jurnal Zunaidah dan Budiman (2014:49) yang mengatakan bahwa, adanya “korelasi diantara motivasi serta berprestasi terhadap pencapaian suatu kinerja. Bermakna bahwa, manajer, pimpinan, serta karyawan yang memiliki motivasi berprestasi secara tinggi bakal menggapai kinerja secara tinggi juga, serta kebalikkannya mereka yang berkinerja rendah diakibatkan oleh motivasi kerjanya yang rendah juga”. Motivasi kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan juga berkaitan erat dengan bentuk kepemimpinan transformasional yang dijalankan dalam suatu organisasi maupun perusahaan. Oleh karenanya, “organisasi perlu memberikan motivasi pada pegawainya buat kinerja terbaik dalam menggapai tujuan dari organisasi” (Zameer et.al, 2014:293).

Kepemimpinan transformasional adalah sistem transformasi dan perubahan seseorang. Dari beragam riset sebelumnya memberikan bukti jika ada dampak secara signifikan diantara kepemimpinan transformasional atas kinerja pegawai (Al-Amin, 2017). Penelitian dari Susanti dan Rifai (2021) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kepuasan karyawan (BPJS) Puskesmas.

Fleisman dan Bass dalam (Wijono, 2010) memberikan pandangannya bahwa, “kepuasan kerja sebagai sebuah tindakan efektif pegawai atas pekerjaan yang dilakukan olehnya. Kepuasan kerja tersebut dipandang menjadi hasil pengalaman karyawan dalam hubungannya terhadap penilaian atas pribadi sendiri sebagaimana apa yang diharapkan

maupun dikehendaki pada pekerjaannya, sehingganya tingkat kepuasan kerja menjadi sebuah sikap serta umpan balik pegawai atas pekerjaannya”.

Organisasi menyadari bahwa diperlukan adanya penyamaan persepsi seluruh karyawan atas perbedaan latar belakang identitas maupun karakteristik budaya masing-masing karyawan. Hasil dari perpaduan latar belakang budaya yang sesuai dengan organisasi akan menghasilkan keseimbangan budaya organisasi dengan karyawan. Kuatnya budaya organisasi sebuah perusahaan dapat membuat organisasi menjadi besar.

PT. Harmoni Panca Utama (HPU) adalah perusahaan yang didirikan tanggal 25 Januari 2011 sebagai penyedia jasa penambangan menyeluruh (*total mining services solution*). Filosofi yang dimiliki HPU yaitu menciptakan kemanfaatan bagi seluruh *stakeholders* dimanapun, kapan pun, selamanya. Dengan memiliki visi menjadi Kelas Utama (First Class Company), dan misinya adalah menyediakan jasa pertambangan melalui *HSE Excellence, Operasional Excellence, People Excellence dan penerapan Community Development* yang tepat sasaran, dengan dipandu Nilai Inti 5-As: Integritas, Kerja Keras, Kerja Cerdas, Kerja Tuntas, dan Ikhlas.

PT. Harmoni Panca Utama site MGA dalam menjalankan kegiatan operasionalnya tidak terlepas dari adanya pembagian karyawan sesuai dengan spesialisasinya. Pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan yang tepat akan lebih mudah implementasinya dan akan lebih mendapatkan hasil yang maksimal. Disamping itu, PT Harmoni Panca Utama site MGA dalam menjalankan kegiatan operasionalnya juga telah menyusun beberapa program yang dianggap mampu meningkatkan motivasi kerja dalam lingkup perusahaan dengan menerapkan lingkungan kerja aman dan nyaman, pelatihan pengembangan diri, pemberian upah yang sesuai, jenjang karir yang dinamis dan jelas, apresiasi karyawan hingga perhatian berupa tunjangan karyawan dan keluarga.

Gaya kepemimpinan transformasional telah diterapkan di PT. Harmoni Panca Utama site MGA. Hal ini terlihat dengan adanya manajemen perusahaan yang selalu berusaha melakukan inovasi terhadap sumber daya manusianya maupun perlengkapan dan peralatan kerjanya.

Pemimpin di PT. Harmoni Panca Utama site MGA selalu mengkomunikasikan visi yang

kelas terhadap bawahannya, mampu memahami perbedaan individu para bawahannya dengan segala keunikannya serta berfokus untuk kebaikan bersama dengan membangun budaya perusahaan di mana setiap orang di dalamnya mau bekerja gotong royong. Kemudian pada sisi lain, peran pimpinan adalah sebagai panutan. Pegawai bisa meneladani sikap serta etos kerja dan mengambil beragam nilai serta prinsip yang dipunyai oleh seorang pemimpin lewat beragam peluang pengembangan diri melalui usaha *mentoring* dan *coaching*. Hal yang kemudian bakal terjadi adalah semua pegawai bisa terpengaruh oleh *passion* yang ditularkan oleh pimpinan. Timbal baliknya, seorang pimpinan dapat memperoleh rasa hormat, kepercayaan, serta kagum dari tiap bawahannya.

PT. Harmoni Panca Utama site MGA dalam memenuhi kepuasan kerja karyawannya memperhatikan pemberian upah sesuai dengan beban kerja. Hak karyawan berupa gaji, lembur, insentif, bonus produksi, pengobatan selalu dibayarkan tepat waktu.

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh PT. Harmoi Panca Utama site MGA merupakan tahapan yang dilakukan perusahaan dalam menilai dan menyampaikan *feedback* terhadap kinerja karyawan. Dalam prosesnya untuk memberikan kenaikan gaji atau promosi penilaian ini bisa dipakai menjadi bahan penilaian untuk industri.

Dapat dikatakan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor keberhasilan dalam mencapai hasil kerja yang optimal sehingga dibutuhkan pegawai yang cakap, mampu serta terampil dalam melaksanakan pekerjaan secara giat serta memiliki keinginan yang tinggi dalam bekerja. Kemudian timbul permasalahan bagaimana organisasi dapat memotivasi kinerja pegawai agar bisa melaksanakan pekerjaan secara lebih baik serta memberikan segala keterampilan serta kemampuan guna mewujudkan tujuan organisasi atau industri. Umumnya, ketika seseorang sudah terpenuhi kebutuhannya yang bersifat materi maupun nonmateri maka akan menjadi faktor pendorong untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Maka dari itu diperlukan dan diperhatikan segala aspek kritis pada SDM yang jadi aspek dalam menetapkan kinerja pegawai sehingga akhirnya, bisa memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja industri untuk mewujudkan sumber daya manusia (SDM) yang memiliki kualitas.

Karyawan maupun pegawai menjadi satu dari beberapa elemen dalam sebuah perusahaan yang berperan vital, dimana pemberian kompensasi merupakan salah satu cara dalam meningkatkan kualitas kinerjanya. Dalam penelitian ini, peneliti sangat tertarik pada pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan (studi pada pt. harmoni panca utama site MGA murung raya kalimantan tengah).

TINJAUAN TEORI

Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai keyakinan dan nilai bersama yang membantu individu memahami organisasi dan memberi mereka norma perilaku (Lakshman, 2015). Budaya organisasi adalah pola asumsi umum, nilai, keyakinan, dan sikap yang mempengaruhi perilaku organisasi. Dengan demikian budaya yang berorientasi pada pengetahuan dan pembelajaran dapat memfasilitasi penerapan dan pengembangan sistem, yang sangat penting dalam organisasi. Selain itu, budaya organisasi menyoroti berbagi pengetahuan sebagai fitur penting dari sistem dalam lingkungan perusahaan atau organisasi itu sendiri (Nazim, 2016).

Selaras terhadap definisi di atas, Hikmat (2009:211) memberikan pandangannya bahwa “sejatinya persepsi mengenai budaya organisasi wajiblah mengacukan kepada sistem makna bersama dengan yang dipatuhi sama organisatoris yang memberikan perbedaan organisasi tersebut dibandingkan beragam organisasi lainnya. Adapun sistem makna bersama dengan itu apabila ditelaah dengan makin seksama, sehingga bisa diamati jika budaya organisasi menjadi suatu seperangkat karakteristik inti yang dihargai sama suatu organisasi untuk menetapkan beragam simbol khusus yang berkaitan terhadap organisasi tersebut”. Budaya organisasi bisa jadi aset strategis untuk suatu organisasi sebab dapat menaikkan kapabilitas dalam beradaptasi serta kesesuaian diantara organisasi serta dan lingkungannya (Petter, 1982).

Para ahli telah mengklasifikasikan budaya organisasi menjadi empat jenis berdasarkan variasi yaitu sebagai berikut: 1) budaya kompetitif dicirikan oleh penekanannya pada keunggulan kompetitif dan keunggulan

pasar. 2) budaya kewirausahaan menekankan inovasi dan pengambilan risiko, sementara berfokus pada realitas eksternal. 3) budaya birokrasi dicirikan oleh peraturan internal dan struktur formal, dengan fokus internal yang eksplisit. 4) budaya konsensual (atau budaya klan) menekankan kesetiaan, tradisi, dan fokus internal (Lakshman, 2015).

Budaya organisasi diukur dengan menggunakan 8 indikator yang disampaikan oleh De Bode (2013):

- 1) *Clarity*. Penyampaian makna dan tugas yang jelas untuk karyawan dari komunikator agar mencapai tujuan yang jelas.
- 2) *Congruency of Supervisor*. Aturan, prosedur, dan manajemen yang berlaku untuk karyawan dan disampaikan oleh supervisor.
- 3) *Congruency of Management*. Aturan, prosedur, dan manajemen yang berlaku untuk karyawan dan disampaikan oleh pihak manajemen perusahaan.
- 4) *Feasibility*. Kelayakan yang berkaitan dengan penyelesaian konflik dalam lingkungan kerja maupun perusahaan.
- 5) *Supportability*. Daya dukung merupakan usaha yang diberikan oleh pihak perusahaan baik untuk kepentingan pribadi maupun organisasi.
- 6) *Transparency*. Keterbukaan dalam mengambil keputusan hingga pertimbangan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan.
- 7) *Discussability*. Diskusi adalah pertukaran pikiran yang dilakukan di dalam lingkungan kerja dengan tujuan untuk mencari solusi hingga mencapai kesepakatan terbaik bagi karyawan maupun perusahaan.
- 8) *Sanctionability*. Sanksi merupakan bentuk teguran yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan untuk menjadikan individu yang disiplin dan individu yang mampu berubah kearah yang lebih baik.

Motivasi Kerja

Helepot (2005) memberikan pengertian bahwa, "motivasi menjadi suatu partisipasi secara aktif serta komitmen individu dalam memperoleh hasil yang ditetapkan". Hal ini memberikan bukti bahwa motivasi seseorang penting supaya sebuah organisasi bisa berfungsi secara baik dimana tanpa motivasi, pegawai tak bisa memberikan yang terbaik, sehingga kinerja suatu industri jadi sedikit efisien. Oleh karena itu, sangat penting untuk

memahami faktor-faktor (intrinsik dan ekstrinsik) yang dapat menyebabkan perubahan motivasi karyawan.

Motivasi diturunkan melalui aspek motivasi intrinsik". "Motivasi intrinsik pun memberikan kontribusi terhadap kesenangan seseorang serta menikmati kreativitas untuk bekerja" (Schmidhuber, 2010). Beberapa penelitian sebelumnya (Almacik et al., 2012) dan (Hayati & Caniago, 2012) memberikan pandangannya bahwa, "aspek motivasi intrinsik memberikan kontribusi dalam peningkatan penugasan kerja yang diselesaikan sama pegawai.

Motivasi ekstrinsik hanya dapat didorong oleh sumber eksternal seperti penghargaan dan dalam kontras dengan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik didorong oleh minat dan ada dalam diri seorang karyawan. Motivasi ekstrinsik juga tampaknya berhubungan dengan pengembangan sosial karyawan (Chard et al., 2012).

Pada mayoritas riset sebelumnya, tipe maupun tingkat pekerjaan yang memiliki perbedaan dipakai menjadi suatu komponen konstruksi dalam menilai motivasi ekstrinsik maupun intrinsik. Misalnya (Armstrong, 1970) menemukan bahwa para insinyur senang dengan faktor motivasi intrinsik, sedangkan perakit senang dengan faktor motivasi ekstrinsik.

Demikian juga pandangan dari (Nujjoo dan Meyer, 2012) yang mengatakan bahwa, pegawai teknis yang memiliki peringkat tertinggi kian mendapatkan motivasi sama beragam nilai intrinsik, diperbandingkan terhadap pegawai teknis berperingkat lebih rendah yang kian cenderung melakukan indentifikasi beragam nilai ekstrinsik menjadi yang dominan dalam menghasilkan kepuasan kerja mereka.

Hayati & Caniago (2012) membagi faktor motivasi kerja menjadi tiga indikator:

1) Gaji

Gaji ditinjau dari segi gaji yang baik, gaji yang lebih baik, dan gaji yang memuaskan, dan bagaimana gaji dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam mencari pekerjaan alternatif.

2) Lingkungan

Lingkungan mengacu pada faktor-faktor di luar pekerjaan itu sendiri seperti pengawasan, hubungan interpersonal, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja. Ini menguji perspektif karyawan ketika

mengidentifikasi faktor motivasi pencarian kerja mereka.

3) **Karakteristik Pekerjaan.**

Karakteristik pekerjaan juga dipertimbangkan dalam bagian analisis penelitian ini dan dievaluasi dalam hal tanggung jawab, pengakuan, pencapaian, kemajuan, dan sifat pekerjaan.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah mengenai satu individu yang menjadikan individu lainnya melaksanakan sesuatu” (Ciulla, 2020). kepemimpinan sudah dipandang menjadi suatu fokus utama dalam bidang perilaku organisasi di mana itu adalah satu dari beberapa dampak dinamika sepanjang interaksi seseorang serta organisasi” (Obiwuru et al., 2011).

Kepemimpinan tak diragukan lagi berperan penting untuk hasil dari tiap proyek di mana seluruh gaya kepemimpinan yang dilakukan identifikasi mempunyai hasil yang beraneka ragam pada kondisi yang berbeda” (Khan et al., 2012). Fry (2003) memberikan pandangannya bahwa, “kepemimpinan mempertunjukkan alat strategis dalam memberikan motivasi pegawai guna melakukan peningkatan potensi pertumbuhan serta perkembangan mereka”.

Crawford & Loh (2004) memberikan pandangannya bahwa budaya serta gaya kepemimpinan merupakan dampak besar terhadap seseorang. Ini dikarenakan pemimpin ialah individu yang mengelola nada organisasi, menetapkan nilai serta normanya, serta menciptakan dan mempertahankan kepribadian seperti apa organisasi tersebut (David & Ricky, 2006).

Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan dapat dijabarkan sebagai berikut:

1) *Transformational leadership*

Teori transformasional menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif dapat menghasilkan dan mendorong ide atau citra yang tepat dari organisasi. Mereka adalah pemimpin yang lebih berorientasi pada tujuan dan visi yang berusaha mencapai niat yang diinginkan untuk dipenuhi.

Para pemimpin transformasional memotivasi pengikut mereka untuk sepenuhnya menyadari pentingnya hasil tugas mereka dan mendorong mereka untuk melebihi kepentingan diri mereka sendiri demi organisasi dengan mencapai

kebutuhan mereka yang lebih tinggi (Obiwuru et al., 2011).

2) *Transactional leadership*

Transaksi berdasarkan harfiah bermakna “pertukaran” oleh kerananya, kepemimpinan transaksi berkaitan terhadap pertukaran diantara pemimpin serta pengikutnya (Paracha et al., 2012). Dengan kata lain, kepemimpinan transaksional yang didukung oleh Bass & Riggio (2006) dilandaskan kepada kompensasi yang diinginkan menjadi suatu kompensasi yang bakal diperoleh oleh pengikut dengan tekad, produktivitas, serta kepercayaan mereka. tujuan dari pemimpin transaksional adalah untuk memastikan jalan menuju pencapaian tujuan dipahami dengan jelas oleh para pengikut, untuk menghilangkan hambatan potensial dalam organisasi, dan untuk memotivasi mereka untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan (House dan Aditya, 1997).

3) *Autocratic Leadership*

Pemimpin seperti itu adalah sangat berorientasi pada tugas, eksklusif dalam pengambilan keputusan, dan fokus pada sifat struktural hierarki, yang juga sangat khas dari keluarga perilaku kepemimpinan paternalistik yang tegas. Meskipun mereka sering terlihat kuat perilaku kepemimpinan pelayan, para pemimpin ini cenderung menyimpan semua informasi dalam perusahaan, mengelola dan mengawasi bawahan dengan cermat, memberi mereka sedikit ruang untuk membuat keputusan, dan lebih menyukai anggota keluarga daripada pihak eksternal dalam mengabaikan tingkat kualifikasi yaitu, mereka juga menunjukkan kepemimpinan nepotistic perilaku, untuk mengubah harapan karyawan dan masyarakat, gaya kepemimpinan dalam sebagian besar perusahaan keluarga telah berubah ke pendekatan yang lebih transformasional dalam dua atau tiga dekade terakhir (Vallejo, 2011).

4) *A Laissez-Faire Leadership*

Gaya kepemimpinan laissez-faire mengalihkan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada setiap anggota organisasi dan kurang umum di konteks perusahaan, di mana anggota mencoba untuk menjaga kontrol atas bisnis mereka. Secara khusus, pemimpin laissez-faire hanya menyediakan karyawan mereka dengan serangkaian

tujuan yang luas untuk dikejar tanpa menunjukkan detail tentang cara mencapainya atau dengan cermat mengukur jalan yang dipilih oleh individu. *Laissez-faire* gaya kepemimpinan tidak memiliki perilaku kepemimpinan yang mendukung oleh pemimpin dan menghalangi identifikasi dengan tujuan pemimpin dan perusahaan, membuatnya sering dikaitkan dengan perilaku kepemimpinan pelayan yang rendah. Bahkan meskipun hubungan ini mungkin berlawanan dengan intuisi, tingkat otonomi yang tinggi menyebabkan penurunan perasaan identitas sosial dan kepemilikan antar karyawan dan juga menghambat perilaku kepemimpinan wirausaha (Bernhard & O'Driscoll, 2011).

5) *The Participative Leadership*

Gaya kepemimpinan partisipatif didefinisikan oleh pengambilan keputusan inklusif dari pemimpin yang menciptakan lingkungan dan memungkinkan karyawan untuk mengambil keputusan secara mandiri, yang sering tumpang tindih dengan perilaku kepemimpinan kewirausahaan. Anggota atau organisasi dengan gaya kepemimpinan partisipatif adalah bagian dari proses pengambilan keputusan dan manajer mendelegasikan berbagai tugas. Gaya kepemimpinan partisipatif sangat cocok dengan budaya tingkat hierarki dan formalisasi yang rendah seperti yang sering terjadi. Untuk perusahaan keluarga yang menunjukkan tingkat "komunitas" yang tinggi. Karena fleksibilitas dan apresiasi yang berbeda perspektif, gaya kepemimpinan partisipatif mempromosikan dukungan lingkungan yang bergantung pada perubahan dan pertukaran di perusahaan keluarga, yang mengidentifikasi sebagai penting untuk keberhasilan perusahaan keluarga jangka panjang. Dia juga membangun hubungan emosional karena sifat inklusif dari gaya dan hubungan mentoring antara pemimpin dan karyawan, karenanya dikaitkan dengan perasaan kepemilikan dan kepemimpinan pelayan perilaku (Ward, 2016).

Menurut pandangan dari Anoop & Lokman (2009:254) bahwa pemimpin transformasional menunjukkan lima indikator meliputi:

1) Atribut ideal yaitu, memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi pada karyawan.

- 2) Perilaku ideal yaitu, memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan rasa tujuan.
- 3) Motivasi inspirasional yaitu, memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan tujuan penting dengan cara yang sederhana.
- 4) Stimulasi intelektual yaitu, memiliki kemampuan untuk meningkatkan kecerdasan, stimulasi dan pemecahan masalah.
- 5) Pertimbangan individual yaitu, memiliki kemampuan untuk mempromosikan individualitas di antara karyawan.

Kinerja Karyawan

Anitha (2013) menyatakan bahwa kinerja individu atau organisasi sangat bergantung pada semua aktivitas organisasi, kebijakan, praktik, praktik manajemen pengetahuan, dan keterlibatan karyawan. Elemen-elemen ini merupakan penentu penting yang mendorong tingkat kinerja karyawan yang tinggi. Sementara Islami, Mulolli dan Mustafa (2018) mengakui pengelolaan kinerja sebagai proses terencana yang elemen kuncinya adalah kesepakatan, pengukuran, dukungan, umpan balik, dan penguatan positif, yang membentuk hasil dalam hal ekspektasi kinerja.

Soedjono dalam Syaifuddin (2018:70) menyebutkan tujuh kriteria-kriteria yang dapat dipergunakan dalam melaksanakan pengukuran terhadap kinerja dari karyawan secara individu sebagaimana di bawah ini: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, komitmen kerja, tanggung jawab.

Indikator kinerja pada penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) *Task Performance*, Deskripsi pekerjaan dalam *task performance* meliputi perilaku eksplisit sebuah pekerjaan yang melingkupi tanggung jawab pekerjaan yang mendasar untuk ditentukan menjadi bagian dalam deskripsi pekerjaan.
- 2) *Adaptive Performance*, Kinerja adaptif yang efektif membutuhkan kapabilitas pegawai sehingga secara efisien dapat mengatasi situasi kerja yang bergejolak” (Baard, Rench & Kozlowski, 2014)
- 3) *Contextual Performance*, “Kinerja kontekstual ialah seperti sikap contohnya jadi sukarelawan dalam pekerjaan yang ekstra, menolong individu lain guna menyelesaikan tugas rumit, menghargai secara tinggi antusiasme pada tempat bekerja, berkolaborasi bersama individu lain ketika diperlukan, membagikan sumber

daya serta informasi penting dalam pertumbuhan organisasi, menaati aturan dan peraturan yang ditetapkan serta mendukung keputusan suatu organisasi buat perubahan yang makin baik “ (Coleman & Borman, 2000).

Kepuasan Kerja

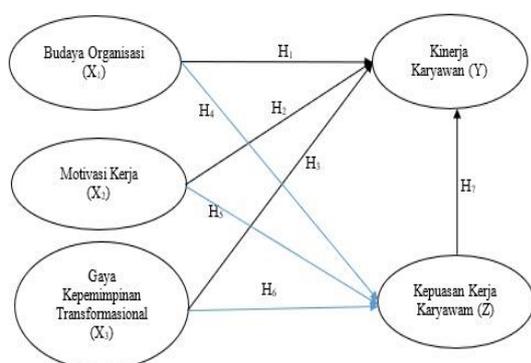
Spector (1997) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan keseluruhan individu tentang berbagai aspek pekerjaan mereka. Definisi kepuasan kerja lainnya yang diterima secara umum termasuk perasaan positif atau negatif tentang dimensi pekerjaan yang berbeda seperti gaya pengawasan, sifat pekerjaan, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan keamanan kerja (Bilgin, Kuzey, Torlak & Uyar, 2015).

Menurut (Steijn, 2004) terinspirasi buat memakai klasifikasi sebelumnya dalam merekomendasikan variabel kepuasan kerja diantaranya ialah:

- 1) Karakter individu (umur, etnis, jenis kelamin, serta jenjang pendidikan).
- 2) Karakteristik pekerjaan (pengawasan, penghasilan, bekerja penuh waktu, jabatan, pemanfaatan keterampilan, pekerjaan tetap, serta sektor pekerjaan).
- 3) Lingkungan kerja (kepuasan terhadap manajemen, otonomi tugas, upah serta beban kerja).
- 4) Praktik manajemen personalia.
- 5) Kepuasan secara keseluruhan.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

H_1 : Terdapat pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Harmoni Panca Utama site MGA.

H_2 : Terdapat pengaruh Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Harmoni Panca Utama site MGA.

H_3 : Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Harmoni Panca Utama site MGA.

H_4 : Terdapat pengaruh Budaya Organisasi (X_1) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Z) PT. Harmoni Paca Utama site MGA.

H_5 : Terdapat pengaruh Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kepuasan Kerja karyawan (Z) PT. Harmoni Panca Utama site MGA.

H_6 : Terdapat pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Z) PT. Harmoni Panca Utama site MGA.

H_7 : Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Harmoni Panca Utama site MGA.

METODE PENELITIAN

Tipe penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Zikmund (2010) penelitian deskriptif adalah penelitian yang menjelaskan karakteristik objek, manusia, kelompok, organisasi, atau lingkungan atau penelitian yang mencoba membuat gambar dari situasi tertentu

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Analisis Pengaruh Langsung

H	Pengaruh antar Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values	Keterangan
H1	Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0.199	4.205	0.000	Positif & Signifikan
H2	Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0.155	2.683	0.004	Positif & Signifikan
H3	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0.280	5.133	0.000	Positif & Signifikan
H4	Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0.187	4.535	0.000	Positif & Signifikan
H5	Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja	0.402	6.971	0.000	Positif & Signifikan
H6	Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	0.316	6.268	0.000	Positif & Signifikan
H7	Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.327	4.754	0.000	Positif & Signifikan

Berdasarkan pengujian hipotesis pengaruh langsung diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa hubungan variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA menunjukkan nilai estimasi sebesar 0,199 (positif). Kemudian nilai p-values sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t statistik sebesar $4,205 > 1,645$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA.
- 2) Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa hubungan variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA menunjukkan nilai estimasi sebesar 0,155 (positif). Kemudian nilai p-values sebesar $0,004 < 0,05$ dan nilai t statistik sebesar $2,683 > 1,645$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA.
- 3) Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA menunjukkan nilai estimasi sebesar 0,280 (positif). Harmoni Panca Utama. Kemudian nilai p-values sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t statistik sebesar $5,133 > 1,645$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA.
- 4) Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa hubungan variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA menunjukkan nilai estimasi sebesar 0,187 (positif). Kemudian nilai p-values sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t statistik sebesar $4,535 > 1,645$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA.
- 5) Hasil pengujian hipotesis 5 menunjukkan bahwa hubungan variabel Motivasi Kerja terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site

MGA menunjukkan nilai estimasi sebesar 0,402 (positif). Kemudian nilai p-values sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t statistik sebesar $6,971 > 1,645$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA.

- 6) Hasil pengujian hipotesis 6 menunjukkan bahwa hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA menunjukkan nilai estimasi sebesar 0,316 (positif). Kemudian nilai p-values sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t statistik sebesar $6,268 > 1,645$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA.
- 7) Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan bahwa hubungan variabel Kepuasan Kerja terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA menunjukkan nilai estimasi sebesar 0,327 (positif). Kemudian nilai p-values sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t statistik sebesar $4,754 > 1,645$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA.

2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh antar Variabel	Original Sample	T Statistics	P Value s	Keterangan
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.061	2.939	0.002	Positif & Signifikan
Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.131	4.253	0.000	Positif & Signifikan
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja → Kinerja Karyawan	0.103	3.488	0.000	Positif & Signifikan

Berdasarkan pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Hasil pengujian hubungan variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja menunjukkan nilai estimasi sebesar 0,061 (positif) artinya variabel Budaya Organisasi memberikan pengaruh positif sebesar 0,061

terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja. Kemudian nilai p -values sebesar $0,002 < 0,05$ dan nilai statistik sebesar $2,646 > 2,939$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA melalui mediasi Kepuasan Kerja.

- 2) Hasil pengujian hubungan variabel Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja menunjukkan nilai estimasi sebesar 0,131 (positif) artinya variabel Motivasi Kerja memberikan pengaruh positif sebesar 0,131 terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja. Kemudian nilai p -values sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai statistik sebesar $4,253 > 1,645$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA melalui mediasi Kepuasan Kerja.
- 3) Hasil pengujian hubungan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja menunjukkan nilai estimasi sebesar 0,103 (positif) artinya variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh positif sebesar 0,103 terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja. Kemudian nilai p -values sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai statistik sebesar $3,488 > 1,645$ sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA melalui mediasi Kepuasan Kerja.

Pembahasan

1. Dampak Budaya Organisasi Atas Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama Site MGA

Variabel budaya organisasi atas variabel kinerja Karyawan memiliki skor *original sample* berjumlah 0,199 yang menunjukkan arah positif dan bernilai p -value sebanyak $0,000 < 0,05$ sehingga bisa diambil suatu kesimpulan bahwa budaya organisasi memiliki dampak secara positif serta signifikan atas kinerja Karyawan (H1 diterima). Hal ini memiliki arti, apabila budaya organisasi yang dilaksanakan secara

baik, maka kinerja Karyawan akan mengalami peningkatan

2. Dampak Motivasi Kerja atas Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama Site MGA

Variabel dari motivasi kerja terhadap kinerja Karyawan memiliki skor *original sample* sebanyak 0,155 yang memberikan bukti secara positif serta bernilai p -values berjumlah $0,004 < 0,05$ terhadap Kinerja Karyawan. Jadi bisa diambil sebuah kesimpulan jika Motivasi Kerja memiliki dampak secara positif serta signifikan atas Kinerja Karyawan (H2 Diterima). Hal ini memiliki arti jika motivasi kerja dilakukan dengan baik, maka kinerja Karyawan tentu akan mengalami peningkatan.

3. Dampak Gaya Kepemimpinan Transformasional atas Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama Site MGA

Variabel dari gaya kepemimpinan transformasional atas kinerja Karyawan bernilai *original sample* sebanyak 0,280 yang menunjukkan arah positif serta bernilai p -values sebanyak $0,000 < 0,05$ terhadap Kinerja Karyawan. Jadi, bisa diberikan suatu kesimpulan jika gaya kepemimpinan transformasional memberi dampak secara positif serta signifikan atas Kinerja Karyawan (H3 Diterima). Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat diterima secara baik, sehingga akan mengalami peningkatan terhadap kinerja Karyawan.

4. Dampak Budaya Organisasi atas Kepuasan Kerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama Site MGA

Variabel dari budaya organisasi atas kepuasan kerja karyawan mempunyai skor *original sample* sebanyak 0,187 yang menunjukkan arah positif serta bernilai p -values sejumlah $0,000 < 0,05$. Jadi, bisa diambil suatu kesimpulan jika Budaya Organisasi memberikan dampak secara positif serta signifikan atas Kepuasan Kerja Karyawan (H4 Diterima). Hal ini Bermakna bahwa budaya organisasi yang dilakukan secara baik akan meningkatkan kepuasan kerja Karyawan.

5. Dampak Motivasi Kerja atas Kepuasan Kerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama Site MGA

Variabel pada Motivasi Kerja atas kepuasan kerja bernilai *original sample* sejumlah 0,402 yang menunjukkan arah

positif serta bernilai *p-values* memiliki nilai $0,000 < 0,05$ jadi bisa ditarik sebuah kesimpulan bahwa Motivasi Kerja memberikan dampak positif serta signifikan atas Kepuasan Kerja Karyawan yang artinya sesuai dengan hipotesis 5 (H5 Diterima). Hal ini bermakna apabila motivasi kerja diterima secara baik oleh karyawan pasti akan meningkatkan kepuasan kerja Karyawan.

6. Dampak Gaya Kepemimpinan Transformasional atas Kepuasan Kerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama Site MGA

Variabel dari gaya kepemimpinan transformasional atas kepuasan kerja karyawan mempunyai nilai dari *original sample* berjumlah 0,316 yang menunjukkan arah positif serta bernilai *p-values* $0,000 < 0,05$ jadi bisa diambil suatu kesimpulan jika gaya kepemimpinan transformasional berdampak secara positif serta signifikan atas kepuasan kerja karyawan PT. Harmoni Panca Utama Site MGA yang artinya sesuai dengan hipotesis 6 (H6 Diterima). Artinya penerimaan yang baik dari gaya kepemimpinan transformasional akan menaikkan kepuasan kerja Karyawan.

7. Dampak Kepuasan Kerja atas Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama Site MGA

Variabel dari Kepuasan Kerja atas kinerja Karyawan memiliki skor *original sample* sebanyak 0,327 yang menunjukkan arah positif serta bernilai *p-values* sebanyak $0,000 < 0,05$ jadi bisa diambil sebuah kesimpulan bahwa Kepuasan Kerja memberikan pengaruh positif serta signifikan atas Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama yang artinya sesuai dengan hipotesis 7 (H7 Diterima). Artinya kepuasan kerja yang baik bakal menaikkan kinerja Karyawan.

PENUTUP

Berlandaskan pada perolehan riset serta pembahasan yang sudah diterangkan maupun digambarkan dalam bab sebelumnya, sehingga bisa diambil sebuah kesimpulan bahwa untuk melakukan peningkatan kinerja serta kepuasan kerja pegawai PT Harmoni Panca Utama site MGA, dibutuhkan dukungan motivasi kerja, budaya organisasi, serta gaya kepemimpinan transformasional. Dapat dilihat dari hasil

penelitian yang memberikan jawaban perumusan masalah dalam riset ini sebagai berikut:

- 1) Ditemukan pengaruh secara positif serta signifikan diantara Budaya Organisasi atas Kinerja Pegawai PT. Harmoni Panca Utama site MGA.
- 2) Ditemukan pengaruh secara positif serta signifikan diantara Motivasi Kerja atas Kinerja Pegawai PT. Harmoni Panca Utama site MGA.
- 3) Ditemukan pengaruh secara positif serta signifikan diantara Gaya Kepemimpinan Transformasional atas Kinerja Pegawai PT. Harmoni Panca Utama site MGA.
- 4) Ditemukan pengaruh secara positif serta signifikan diantara Budaya Organisasi atas Kepuasan Kerja Pegawai PT. Harmoni Panca Utama site MGA.
- 5) Ditemukan pengaruh secara positif serta signifikan diantara Motivasi Kerja atas Kepuasan Kerja Pegawai PT. Harmoni Panca Utama site MGA.
- 6) Ditemukan pengaruh secara positif serta signifikan diantara Gaya Kepemimpinan Transformasional atas Kepuasan Kerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA.
- 7) Ditemukan pengaruh secara positif serta signifikan diantara Kepuasan Kerja atas Kinerja Pegawai PT. Harmoni Panca Utama site MGA. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Harmoni Panca Utama site MGA.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Amin, Md. (2017). *Transformational leadership and employee performance mediating effect of employee engagement*. North South Business Review, 7(2), 28–40.
- Almaçık, Ü., Almaçık, E., Akçin, K., & Erat, S. 2012. *Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 58, 355-362.
- Anitha, J. (2013). *Determinants of employee engagement and their impact on employee performance*. GRG School of Management Studies, 63, 1741-0401.
- Baard, S.K., Rench, T.A., & Kozlowski, S.W.J. (2014). *Performance adaptation: A theoretical integration and review*. Journal of Management, 40(2), 48–99

- Bass, B., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership (2nd Ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bernhard, F., & O'Driscoll, M. P. (2011). *Psychological ownership in small family-owned businesses: Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and behaviors*. *Group & Organization Management*, 36, 345–384.
- Coleman, V.I., & Borman, W.C. (2000). *Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain*. *Human Resource Management Review*, 10(2), 24–44
- Chard, K., Bubendorfer, K., Caton, S., & Rana, O. F. 2012. Social cloud computing: A vision for socially motivated resource sharing. *Services Computing, IEEE Transactions on*, 5(4), 551-563
- Ciulla, J.B., 2020. *The importance of leadership in shaping business values*. In: *The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond*. Springer, pp. 153–163.
- Fry, L. W. (2003). *Towards a Theory of Spiritual Leadership*. *The Leadership Quarterly*, 14, 693-727.
- Gardner, H. 1999. *Intelligence reframed*. New York: Basic Books.
- Halepota, H. A. 2005. *Motivational theories and their application in construction*. *Cost engineering*, 47(3), 14-18.
- Hayati, K., & Caniago, I. 2012. *Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 272-277.
- House, R. J. & Aditya, R. N. (1997). *The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?*. *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Kismono G, Suprihanto RRJ. 2013. *Faktor-faktor demografik (jenis kelamin, usia, status pernikahan, dukungan domestik) penentu konflik pekerjaan dan keluarga dan intensi keluar karyawan: studi pada industri perbankan indonesia*. *Siasat bisnis*.17(2) : 208-224
- Khan, A. H. et al. 2012. *Impact of job satisfaction on employee performance : An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan*, *African Journal of Business Management*, 6(7), pp. 2697–2705. doi: 10.5897/AJBM11.2222.
- Lok, P. & Crawford, J., 2004. “*The Effect of Organizational Culture and Leadership Style On Job Satisfaction And Organizational Commitment: A Cross-National Comparison*”, *Journal of Management Development*, 23(4), 321-38
- Mosadeghrad, A. M. (2003). *Principles of health care administration*. Tehran: Dibagran Tehran.
- Nawawi & Martini. 2003. *Metode Penelitian Bidang Sosial*, Yogyakarta, Gajah. Mada University Press.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice (4th Ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Bledsoe, R. W. (2008). *An Award-Winning School: The Imp*
- Nujjoo, A., & Meyer, I. 2012. *The relative importance of different types of rewards for employee motivation and commitment in South Africa: original research*. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(2), 1-10
- Obiwuru, T.C., Okwu, A.T., Akpa, V.O., & Nwankwere, I.A., (2011). *Effects of Leadership Style on Organisational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria*. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100-111.
- Paracha, M.U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I., & Waqas, H., (2012). *Impact of Leadership Style (Transformational and Transactional Leadership) on Employee Performance and Mediating Role of Job Satisfaction: Study on Private School (Educator) in Pakistan*. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4). March 2012
- Peters, Tom, and Waterman., R. *In search of excellence: lessons from America's best run companies*. New York: Harper and Row; 1982
- Saffold, G. 1988. *Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving Beyond "Strong" Culture*. *Academy of Management Review*, vol. 13, hal. 546-558.
- Vallejo, M. C. (2011). *A model to study the organizational culture of the family*

- firm*. *Small Business Economics*, 36, 47–64.
- Ward, J. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. New York: Palgrave Macmillan.
- Wirawan. 2007. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Zunaidah., dan Budiman, Ardi, Novarandi, Arif. 2014. *Analisis Pengaruh Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Business Unit SPBU PT. Putra Kelana Makmur Group Batam)*. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*. Vol.12, No.1. 47-54.