



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Determinasi Kepuasan Pegawai: Analisis Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai

I Made Agus Saputra^{1*}, Hapzi Ali²

¹Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, i.madeagussaputra@gmail.com

²Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, hapzi.ali@gmail.com

*Corresponding author: i.madeagussaputra@gmail.com

Abstract: *Determination of Employee Satisfaction: Analysis of Organization Culture, Leadership and Employee Performance is a scholarly article based on a literature review in the field of Human Resource Management (HRM). The purpose of this article is to formulate a hypothesis regarding the relationships among variables that will inform future studies. Research objects in online libraries, Mendeley, Google Scholar and other academic online media. The research method with the research library comes from e-books and open access e-journals. The results of this article: 1) Budaya Organisasi has an effect on Kepuasan Pegawai; 2) Kepemimpinan has an effect on Kepuasan Pegawai; and 3) Kinerja Pegawai has an effect on Kepuasan Pegawai.*

Keywords: *Employee Satisfaction, Organization Culture, Leadership, Employee Performance*

Abstrak: Determinasi Kepuasan Pegawai: Analisis Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Kinerja Pegawai ialah artikel ilmiah studi pustaka pada cakupan MSDM. Tujuan artikel ini menyusun hipotesis dampak antar variabel yang hendak dipergunakan pada riset kedepannya. Objek riset pada pustaka online, Mendeley, Google Scholar serta media online akademik lainnya. Metode riset dengan library research berasal dari e-book serta open access e-journal. Analisis Deskriptif kualitatif. Perolehan artikel ini: 1) Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai; 2) Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai; dan 3) Kinerja Pegawai berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai.

Kata Kunci: Kepuasan Pegawai, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kinerja Pegawai

PENDAHULUAN

Setiap mahasiswa baik Strata 1, Strata 2 serta Strata 3, perlu melaksanakan riset pada bentuk skripsi, tesis serta disertasi. Berlaku juga bagi dosen, tenaga fungsional serta peneliti lainnya aktif membuat artikel ilmiah dan melaksanakan riset guna di publikasi pada jurnal ilmiah.

Karya ilmiah menjadi suatu syarat yang wajib dipenuhi oleh mahasiswa untuk menyelesaikan pendidikan mereka di kebanyakan perguruan tinggi di Indonesia. Persyaratan

ini berlaku bagi seluruh tingkatan pendidikan, mulai dari Skripsi untuk program Sarjana (S1), Tesis untuk Magister (S2), hingga Disertasi untuk program Doktor (S3).

Sebagaimana pengalaman nyata, banyak penulis serta mahasiswa menghadapi kendala menemukan artikel penunjang yang diperlukan guna menyusun karya ilmiah, baik untuk rujukan studi sebelumnya maupun landasan studi yang relevan. Artikel-artikel ini penting guna memperkuat landasan teori, menelaah keterkaitan atau dampak antar variabel, serta merumuskan hipotesis. Tulisan ini mengkaji pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, dan Kinerja Pegawai terhadap Kepuasan Pegawai, melalui pendekatan studi literatur dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Sebagaimana latar belakang maka **tujuan penulisan** artikel ini ialah membangun hipotesis bagi riset kedepannya, yakni guna merangkai: 1) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Pegawai; 2) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Pegawai; serta 3) Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kepuasan Pegawai;

METODE

Penyusunan artikel dengan pendekatan Literature Review dilaksanakan dengan metode studi pustaka (*library research*) serta tinjauan literatur sistematis (*Systematic Literature Review/SLR*), dianalisis dengan kualitatif dengan sumber rujukan berasal dari platform daring contohnya Mendeley, Google Scholar, serta aplikasi akademik online yang lain.

SLR secara keseluruhan ialah metode sistematis yang dipakai guna menemukan, mengevaluasi, serta menganalisis seluruh bukti studi yang relevan guna memberikan jawaban yang jelas pada pertanyaan studi tertentu (Kitchenham et al., 2009).

Pada studi kualitatif, pemakaian kajian pustaka perlu selaras dan konsisten dengan pendekatan metodologi yang dianut. Satu di antara alasan utama mempergunakan analisa kualitatif ialah karena sifat penelitiannya yang cenderung eksploratif, (Ali, H., & Limakrisna, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Sebagaimana latar belakang, metode serta tujuan, maka perolehan artikel ini ialah seperti berikut:

Kepuasan Pegawai

Kepuasan pegawai ialah kondisi emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan yang diperoleh dari persepsi pegawai terhadap pekerjaan mereka atau pengalaman kerja mereka. Locke (1976) menyatakan bahwa sejumlah variabel memengaruhi kepuasan kerja, seperti keadaan tempat kerja, hubungan dengan rekan kerja, serta pengakuan atas prestasi. (Locke, 1976)

Menurut Spector (1997), keadilan dalam organisasi dan kesempatan untuk berkembang juga memengaruhi tingkat kepuasan karyawan. (Spector, 1997).

Menurut studi yang dilaksanakan oleh Judge dan Bono (2001), kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kinerja karyawan; karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka relatif melakukan performa yang lebih baik dan menunjukkan lebih banyak komitmen terhadap organisasi. (Judge dan Bono, 2001)

Kepuasan Pegawai adalah kondisi dimana pegawai merasa senang dan puas dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Kepuasan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat diukur melalui beberapa dimensi atau indikator antara lain kepuasan pada gaji serta kepuasan, tunjangan pada lingkungan kerja, kepuasan pada interaksi dengan rekan kerja serta atasan, kepuasan pada pekerjaan itu sendiri dan kepuasan terhadap kesempatan pengembangan karir.

Kepuasan pegawai merupakan variabel utama yang menjadi fokus penelitian ini. Berdasarkan *systematic literature review* serta kajian pustaka yang dilaksanakan, terdapat

hubungan yang signifikan antara kepuasan pegawai dengan variabel-variabel lain contohnya kepemimpinan, budaya organisasi, serta kinerja pegawai.

Kepuasan Pegawai ini sudah banyak di teliti oleh peneliti terdahulu di antaranya ialah (Kasra, E., & Ali, H. (2023), Adisti, A. A., Sawitri, N. N., Navanti, D., Ali, H., & Khan, M. A. (2024), Agussupriadi, R., & Ali, H. (2024).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi terdiri dari rangkaian prinsip, kebiasaan, dan keyakinan yang dianut oleh semua orang yang bergabung dalam organisasi. Schein (2010) mengatakan bahwasanya budaya organisasi tersusun dari tiga tingkat: artefak, nilai yang diungkapkan, dan asumsi dasar. Artefak mencakup komponen yang terlihat, seperti struktur dan kebijakan organisasi, sedangkan nilai yang diungkapkan mencakup prinsip-prinsip yang dipegang organisasi. Asumsi dasar adalah keyakinan yang tidak terlihat tetapi berdampak pada bagaimana orang bertindak di dalam organisasi. (Schein, 2010)

Menurut Hapzi Ali (2023) dalam jurnal *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, budaya organisasi ialah sekumpulan norma, nilai, serta kebiasaan yang diyakini bersama oleh anggota organisasi yang membentuk cara bertindak, berpikir, serta berinteraksi pada lingkungan kerja. Budaya organisasi berperan penting dalam mempengaruhi sikap, motivasi, dan kinerja pegawai sehingga menjadi faktor kunci dalam pencapaian tujuan organisasi.

Hofstede (2011) menemukan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat membuat karyawan lebih bahagia karena mereka merasa lebih terhubung dan terlibat dengan tujuan organisasi. (Hofstede, 2011)

Selain itu, Denison (1990) menekankan bahwa budaya organisasi yang kreatif dan inovatif dapat meningkatkan produktivitas karyawan. (Denison, 1990)

Dimensi, indikator, sintesis ataupun aspek yang berdampak pada Budaya Organisasi ialah Nilai-nilai (values), norma atau aturan (Norm and rules), simbol dan artefak (symbol and artifacts), asumsi dasar (basic assumptions).

Budaya organisasi berperan krusial pada membentuk lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kepuasan pegawai. Hasil kajian menampilkan bahwasanya budaya organisasi yang mendukung serta positif bisa meningkatkan rasa keterikatan dan motivasi pegawai, yang berujung pada peningkatan kepuasan kerja.

Budaya Organisasi ini telah banyak di teliti oleh peneliti terdahulu di antaranya ialah (Andriani, D., & Mulyani, H. T. S. (2021)), (Ramadhani, M., & Heliyani, H. (2022). dan (Rosdiana, D., Rahmawati, A., & Novitasari, D. (2023)

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah Pengaruh kelompok ataupun seseorang untuk mencapai tujuan bersama dikenal sebagai kepemimpinan. Northouse (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda termasuk transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transaksional mengutamakan interaksi antara pemimpin dan pengikut, sedangkan kepemimpinan transformasional mendorong dan mendorong pegawai untuk memaksimalkan potensi mereka.. (Northouse, 2018)

Kepemimpinan ialah mekanisme mempengaruhi serta memotivasi kelompok ataupun seseorang guna meraih target organisasi secara efektif dan efisien. Seorang pemimpin menggunakan berbagai gaya dan pendekatan kepemimpinan yang selaras dengan keadaan serta keperluan anggota organisasi agar dapat mengarahkan, membimbing, dan mengoptimalkan kinerja mereka. (Hapzi Ali, 2023). Hapzi Ali juga menekankan bahwa kepemimpinan yang baik harus mampu membangun lingkungan kerja yang kondusif, menaikkan motivasi, serta memberdayakan pegawai guna berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. (Muhajirin & Hapzi Ali (2023). Dalam penelitian yang dia lakukan, Bass (1985)

menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kepuasan karyawan dan kinerja mereka. (Bass 1985).

Selain itu, menurut Goleman (2000), kecerdasan emosional pemimpin dapat meningkatkan hubungan tim, yang menyebabkan karyawan lebih bahagia dan berhasil.(Goleman,2000). Dimensi, indikator, sintesis ataupun aspek yang berpengaruh pada Kepemimpinan ialah dimensi visioner,komunikasi, pengambilan keputusan,motivasi serta integritas.

Gaya dan kualitas kepemimpinan juga ditemukan memiliki dampak yang signifikan pada kepuasan pegawai. Kepemimpinan yang efektif, komunikatif, dan suportif mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan memotivasi pegawai untuk berkontribusi secara optimal.

Kepemimpinan ini sudah banyak di teliti oleh peneliti terdahulu di antaranya ialah Rosdiana, D., Rahmawati, A., & Novitasari, D. (2023) serta (Sinaga, J., Maidani, M., Fauzi, A., Fikri, A. W. N., Lande, A., Sanjaya, H. T., ... & Hermawan, M. R. (2023).

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai perilaku yang diharapkan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan mereka. Campbell (1990) menyatakan bahwa kinerja karyawan terdiri dari tiga komponen utama: perilaku tugas, perilaku konteks, dan perilaku adaptif. Perilaku tugas mencakup aktivitas yang langsung terkait dengan pencapaian tujuan organisasi, sedangkan perilaku konteks mencakup interaksi sosial dan kontribusi terhadap lingkungan kerja yang positif.(Campbell,1990).

Menurut penelitian Salgado (1997), aspek seperti kepuasan kerja dan budaya perusahaan sangat memengaruhi kinerja karyawan. (Salgado,1997). Selain itu, Robbins dan Judge (2017) menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan keterampilan sangat krusial guna meningkatkan kinerja karyawan.(Robbins dan Judge,2017).

Kinerja pegawai yang baik tidak hanya berdampak pada pencapaian target organisasi, namun berkontribusi pada kepuasan pegawai itu sendiri. Pegawai yang merasa kinerjanya diakui dan dihargai relatif mempunyai tingkatan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Kinerja Pegawai ini telah banyak di teliti oleh peneliti terdahulu di antaranya Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). (Tolu, A., Mamentu, M., & Rumawas, W. (2021).), serta (Prasetyo, I., Ali, H., & Rekarti, E. (2023).

Review Artikel Relevan

Melaksanakan telaah pada berbagai artikel yang selaras sebagai fondasi guna merumuskan hipotesis studi, dengan menguraikan perolehan studi sebelumnya, serta menampilkan kesamaan serta perbedaannya dengan studi yang akan dilaksanakan, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Hasil Penelitian Relevan

No	Author (Tahun)	Hasil Riset Terdahulu	Persamaan Dengan Artikel Ini	Perbedaan Dengan Artikel Ini	H
1	Kasra & Ali (2023)	Gaya Kepemimpinan,Lingkungan Kerja,dan Kinerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Sama-sama membahas pengaruh Kepemimpinan dan Kinerja terhadap Kepuasan Pegawai	Tidak membahas Budaya Organisasi	H1,H2

2	Adisti et al.(2024)	Beban Kerja dan Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai	Sama-sama mengkaji aspek yang mempengaruhi Kinerja Pegawai	Fokus utama bukan pada Kepuasan Pegawai	H3
3	Agussupriadi & Ali (2024)	Kepemimpinan,Pengembangan Karir,dan motivasi mempengaruhi Kepuasan Kerja	Menguatkan hubungan antara Kepemimpinan dan Kepuasan	Tidak menyertakan Kinerja dan Budaya Organisasi	H2
4	Prasetyo et al. (2023)	Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi meningkatkan Kinerja melalui Kepuasan Kerja	Variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi digunakan	Posisi Kepuasan sebagai mediasi, bukan variabel dependen	H1,H2
5	Rosdiana et al. (2023)	Kepemimpinan dan Budaya Organisasi memengaruhi Kinerja Guru	Memuat dua variabel utama yang sama	Objek pada guru bukan pegawai organisasi umum	H1,H2
6	Tolu et al. (2021)	Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi terhadap Kinerja	Mengkaji pengaruh terhadap Kinerja	Tidak memuat variabel Kepuasan	H3
7	Smith,2020	Budaya organisasi yang kuat berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai	Meneliti pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai	Fokus pada perusahaan multinasional,sedangkan penelitian ini berfokus pada sektor publik	H1
8	E.White,F.Black, 2022	Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan keterlibatan pegawai	Menganalisis budaya organisasi dan dampaknya pada faktor-faktor pegawai	Lebih menekankan pada keterlibatan pegawai,sedangkan riset ini fokus pada kepuasan dan kinerja pegawai	H1

Sebagaimana landasan teori, artikel literature review ini membahas dengan menelaah artikel-artikel yang selaras, menganalisa hubungan antar variabel, serta merumuskan kerangka berpikir untuk perencanaan studi:

Sebagaimana temuan studi, artikel ini membahas mengenai kajian pada literatur yang relevan, menganalisis hubungan antar variabel, serta menyusun kerangka berpikir untuk perencanaan penelitian:

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Pegawai.

Budaya Organisasi ialah sekumpulan norma, nilai, serta praktik yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Budaya ini membangun lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Prinsip-prinsip ataupun konsep Budaya Organisasi ialah komitmen terhadap visi dan misi organisasi, komunikasi yang terbuka, penghargaan terhadap keberagaman dan dukungan terhadap inovasi. Konsep ini penting untuk menciptakan atmosfer kerja yang positif.

Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Pegawai, apabila Budaya Organisasi dianggap dengan baik maka Kepuasan Pegawai akan meningkat. Sebaliknya, jika budaya organisasi dianggap negatif, kepuasan pegawai akan menurun. Aspek ini bisa dijabarkan bahwasanya pegawai yang merasa nyaman dan dihargai dalam lingkungan kerja cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Budaya Organisasi ialah kepemimpinan, komunikasi internal, dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Kepemimpinan yang baik akan menegakkan budaya yang mendukung kepuasan pegawai

Untuk meningkatkan Kepuasan Pegawai dengan memperhatikan Budaya Organisasi, maka pimpinan harus menciptakan lingkungan yang inklusif, produktif, mendengarkan umpan balik pegawai, dan menerapkan program pengembangan untuk membangun budaya positif.

Budaya Organisasi berdampak pada Kepuasan Pegawai, hal ini selaras dengan studi yang dilaksanakan oleh: (Prasetyo et al, 2023) dan (Rosdiana et al, 2023) yang menunjukkan bahwasanya budaya organisasi dan kepemimpinan memiliki dampak signifikan pada kepuasan pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Pegawai.

Kepemimpinan ialah kapabilitas guna memengaruhi serta membimbing individu atau kelompok supaya bersama-sama meraih sasaran organisasi. Penerapan gaya kepemimpinan yang efektif bisa mendorong motivasi serta meningkatkan kepuasan pegawai.

Prinsip-prinsip atau konsep Kepemimpinan adalah komunikasi yang efektif, empati, dan kemampuan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif. Pemimpin yang baik harus mampu membangun hubungan positif dengan pegawai.

Kepemimpinan berdampak pada Kepuasan Pegawai, apabila Kepemimpinan dianggap dengan baik maka Kepuasan Pegawai hendak meningkat. Sebaliknya, kepemimpinan yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pegawai yang merasa didukung pemimpin mereka relatif lebih puas dengan tugas mereka.

Faktor-faktor yang berdampak pada Kepemimpinan adalah pengalaman, gaya komunikasi, serta kapabilitas guna menyesuaikan dengan perubahan. Pemimpin yang fleksibel serta responsif terhadap kebutuhan pegawai akan lebih berhasil dalam meningkatkan kepuasan pegawai.

Kepemimpinan berperan pada Kepuasan Pegawai, ini selaras dengan studi yang dilaksanakan oleh: (Karsa & Ali, 2023) dan (Agussupriadi & Ali, 2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak signifikan pada kepuasan pegawai.

Pengaruh Kinerja Pegawai terhadap Kepuasan Pegawai.

Kinerja Pegawai ialah perolehan kerja yang diraih oleh pegawai dalam melaksanakan tanggung jawab serta tugasnya. Kinerja yang baik dapat menciptakan rasa puas dan bangga dikalangan pegawai.

Prinsip-prinsip atau konsep Kinerja Pegawai adalah produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target. Kinerja yang tinggi biasanya berhubungan dengan kepuasan kerja yang lebih baik.

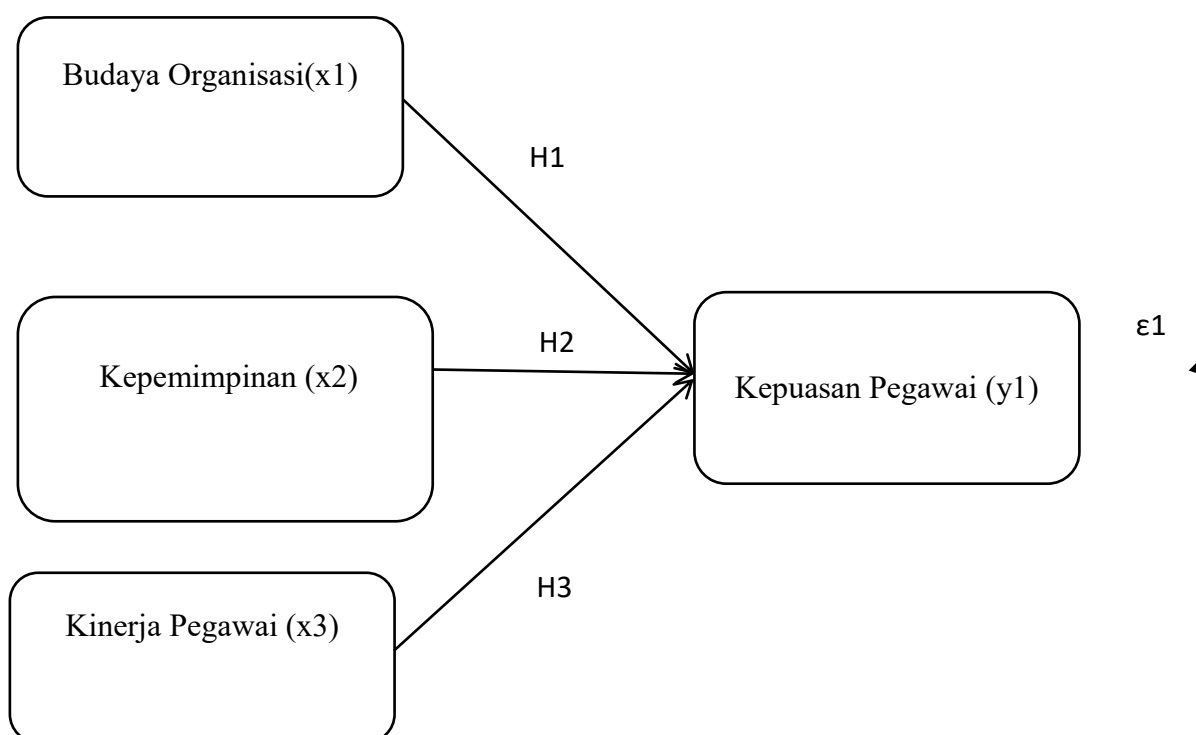
Kinerja Pegawai berdampak pada Kepuasan Pegawai, apabila Kinerja Pegawai dianggap dengan baik maka Kepuasan Pegawai juga akan meningkat. Sebaliknya, Kinerja yang buruk dapat menyebabkan ketidakpuasan. Aspek ini bisa dideskripsikan bahwasanya pegawai yang merasa berhasil serta dihargai atas kinerjanya cenderung lebih puas.

Faktor-faktor yang berdampak pada Kinerja Pegawai ialah pelatihan, dukungan manajerial, serta lingkungan kerja. Lingkungan yang positif serta dukungan yang memadai bisa menaikkan kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai berperan pada Kepuasan Pegawai, ini selaras dengan studi yang dilaksanakan oleh: (Adisti et al, 2024) yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang baik berkontribusi terhadap kepuasan pegawai.

Rerangka konseptual Penelitian

Sebagaimana rumusan masalah, pembahasan serta studi yang relevan, maka di peroleh rerangka konseptual artikel ini seperti gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sebagaimana gambar rerangka konseptual di atas, maka: Budaya Organisasi, Kepemimpinan, serta Kinerja Pegawai berdampak pada Kepuasan Pegawai. Selain dari tiga variabel exogen yang memberi dampak Kepuasan Pegawai, masih ada variabel lain, diantaranya ialah:

- 1) Motivasi (x4): (Prayetno & Ali, 2017), (Prayetno & Ali, 2017), (Masydzulhak et al., 2016), (Putra & Ali, 2022)
- 2) Komitmen / Commitment (x5) : (Hapzi Ali, Mukhtar, 2016), (Prayetno & Ali, 2017).
- 3) Lingkungan Kerja / Work Environment (x6): (Panjaitan.M, 2018), (Susilo, D., & Muhardono, A. ,2021), (Prayitno, A, 2017.).

KESIMPULAN

Sebagaimana tujuan, perolehan dasertan pembahasan maka kesimpulan artikel ini ialah guna merumuskan hipotesis bagi riset selanjutnya, yakni:

- 1) Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Pegawai;
- 2) Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kepuasan Pegawai. dan
- 3) Kinerja Pegawai berpengaruh positif terhadap Kepuasan Pegawai.

REFERENSI

- Agussupriadi, R., & Ali, H. (2024). Pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. *Journal of Accounting and Finance Management*, 5(5), 1109-1118.
- Adisti, A. A., Sawitri, N. N., Navanti, D., Ali, H., & Khan, M. A. (2024). Pengaruh beban kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 2(8), 1076-1085.
- Kasra, E., & Ali, H. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja dan kinerja pegawai terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 2(3), 304-313.
- Prasetyo, I., Ali, H., & Rekarti, E. (2023). Peran gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*, 4(5).
- Tolu, A., Mamentu, M., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(1), 7-13.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129-147.
- Rosdiana, D., Rahmawati, A., & Novitasari, D. (2023). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja guru: Narrative literature review. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(3), 41-48.
- Andriani, D., & Mulyani, H. T. S. (2021). Pengaruh kerjasama tim, kreativitas dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan CV. Ronald Jaya Transport Pangkalpinang. *Jurnal Progresif Manajemen Bisnis*, 8(2), 90-96.
- Astuti, D. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55-68.
- Ramadhani, M., & Heliyani, H. (2022). Pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja dan pengalaman kerja terhadap motivasi kerja pegawai Balai Penyuluhan Pertanian Lubuk Tarok Kabupaten Sijunjung. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 7(2), 1236-1241.
- Sinaga, J., Maidani, M., Fauzi, A., Fikri, A. W. N., Lande, A., Sanjaya, H. T., ... & Hermawan, M. R. (2023). Peran kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Komunikasi Dan Ilmu Sosial*, 1(4), 154-163.
- Poernamasari, I. O., Muhajirin, A., & Ali, H. (2023). Pengaruh kepemimpinan, keseimbangan kehidupan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*, 5(1).
- Panjaitan, M. (2018). Pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 3(2), 1-5.
- Susilo, D., & Muhandono, A. (2021). Analisis pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) tenaga pendidik. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 24(2), 95-102.
- Prayitno, A. (2017). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 46-57.
- Ali, H. (2023). Faktor-faktor pembentuk budaya organisasi: Kepemimpinan, tata nilai, dan motivasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

- Hapzi Ali. (2023). Faktor-faktor pembentuk budaya organisasi: Kepemimpinan, tata nilai, dan motivasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 8(1), 45-60.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 129-169). Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. Sage Publications.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- Hapzi Ali, & Muhajirin. (2023). Pengaruh kepemimpinan, keseimbangan kehidupan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 8(1), 45-60.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.30>
- White, E., & Black, F. (2022). Examining the relationship between organizational culture and employee engagement. *Journal of Business Research*.