

# PENGARUH KEPEMIMPINAN, MOTIVASI, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA

<sup>1</sup>Azizah Dina Sularsih\*, <sup>2</sup>Lies Handrijaningsih, <sup>3</sup>Christera Kuswahu Indira  
<sup>1,2,3</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma  
Jl. Margonda Raya No. 100, Depok 16424, Jawa Barat  
<sup>1</sup>dinaazizah19@gmail.com, <sup>2</sup>lieshandrijaningsih@staff.gunadarma.ac.id,  
<sup>3</sup>christera@staff.gunadarma.ac.id  
\*Corresponding author: <sup>1</sup>dinaazizah19@gmail.com

## Abstrak

Pemenuhan kesejahteraan terutama pemberian kompensasi karyawan, motivasi kerja, dan budaya organisasi juga seharusnya menjadi perhatian bagi pemimpin perusahaan karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kompensasi secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan PT X. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan PT X. Sampel yang diambil adalah seluruh populasi atau yang biasa disebut dengan sampel total. Untuk penelitian ini, data penelitian yang peneliti gunakan ialah berupa data primer, dalam hal ini didapatkan dengan cara mendistribusikan kuesioner penelitian pada karyawan PT X. Metode analisis yang digunakan ialah regresi linier berganda, instrument diuji dengan uji reliabilitas, dan validitas. Data diuji dengan uji asumsi klasik, dan selanjutnya diuji F, uji t dan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa budaya organisasi memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. X, sedangkan variabel kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi tidak memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial PT X. Hasil penelitian juga menunjukkan variabel kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kompensasi memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan secara simultan PT X.

**Kata Kunci:** budaya organisasi, kepemimpinan, kinerja karyawan, kompensasi, motivasi

## Abstract

Fulfillment of welfare, especially the provision of employee compensation, work motivation, and organizational culture should be a concern for company leaders because this can affect the performance of employees. The purpose of this study was to determine the influence of leadership, motivation, organizational culture, and compensation partially or simultaneously on the performance of PT X employees. The population in this study were PT X employees. The sample taken was the entire population or what is commonly called the total sample. For this study, the research data that the researchers used was primary data, in this case obtained by distributing research questionnaires to PT X employees. The analytical method used was multiple linear regression, the instrument was tested with reliability and validity tests. The data was tested with the classical assumption test, and then tested by F, t test and coefficient of determination ( $R^2$ ). The results of this study show that organizational culture contributes influence to the performance variables of employees of PT. X, while the variables of leadership, motivation, and compensation do not contribute to the variable performance of employees partially at PT X. The results show that the variables of leadership, motivation, organizational culture, and compensation contribute to the variable performance of employees simultaneously at PT X.

**Keywords:** compensation, employee performance, leadership, motivation, organizational culture

## PENDAHULUAN

Perusahaan kini menghadapi era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), dimana untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, perusahaan penting agar mempunyai sumber daya manusia yang terampil serta berkualitas agar dapat memenuhi tujuan-tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan lebih mudah dicapai jika didukung oleh karyawan yang berkinerja tinggi (Purnama & Kempa, 2016). Terdapat berbagai faktor yang memberi pengaruh terhadap kinerja karyawan, di antaranya ialah kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kompensasi, serta faktor-faktor lain yang relevan.

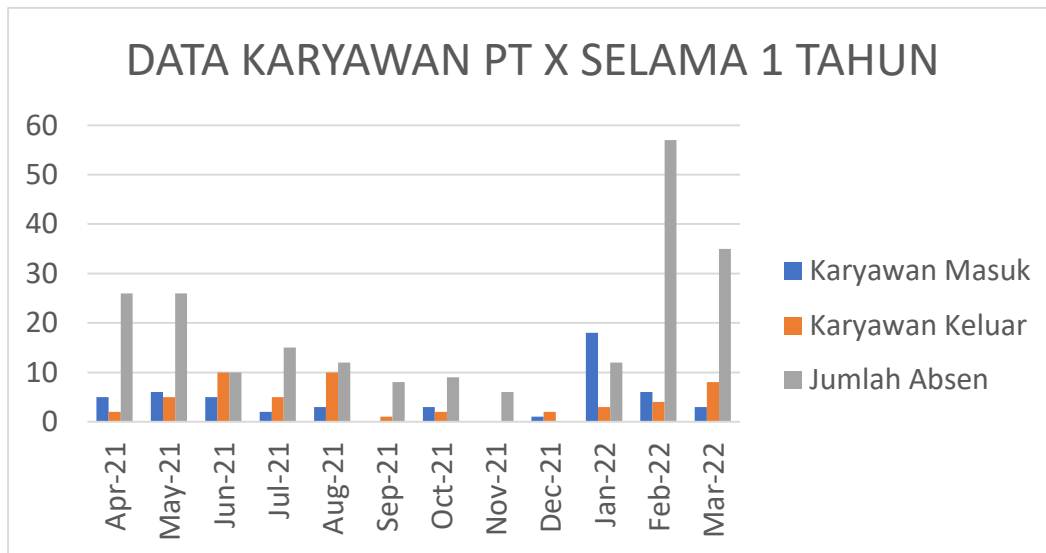
Tingkat kinerja karyawan tidak dapat dipisahkan dari peran pemimpin perusahaan dalam memberikan arahan dalam bekerja. Arahan pemimpin harus lebih fokus pada tanggung jawab pekerjaan. Pemenuhan kesejahteraan terutama pemberian kompensasi karyawan juga seharusnya menjadi perhatian bagi pemimpin perusahaan karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan (Purnama & Kempa, 2016). Tingkat kinerja karyawan juga dapat berasal dari motivasi kerja (Bentar, Purbangkoro & Prihartini, 2017). Meningkatkan kinerja karyawan dapat dicapai dengan memperkuat budaya organisasi yang ada, dalam mencapainya, kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk suasana di dalam organisasi. (Tianingrum, 2022).

Aspek kinerja karyawan ini didefinisikan dengan hal yang fundamental untuk seluruh jenis perusahaan, tidak peduli apakah itu perusahaan besar atau kecil, perusahaan publik maupun perusahaan perseorangan, hal ini karena kinerja karyawan berkaitan langsung dengan pencapaian tujuan perusahaan. Untuk dapat memonitor dan mengevaluasi kinerja karyawan agar tetap dapat memberikan kinerja yang baik, diperlukan adanya manajemen sumber daya manusia yang handal di dalam suatu perusahaan, namun sebuah perusahaan memiliki preferensi tersendiri dalam melaksanakan pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaannya, tergantung jenis perusahaan dan kebutuhannya.

PT X dapat dikategorikan sebagai perusahaan kecil, mempunyai cara tersendiri untuk mengatasi masalah manajemen sumber daya manusia yang dimiliki. PT X yang merupakan perusahaan kontraktor telekomunikasi menggunakan manajemen lini untuk bertanggung jawab terkait manajemen sumber daya manusia. Hal ini dinilai sebagai hal yang berat karena PT X hanya memiliki seorang *general manager* di bawah direktur langsung yang menangani hal-hal umum perusahaan termasuk manajemen sumber daya manusianya. Di samping itu *general manager* dapat dibantu oleh *project manager* dan *team leader* bahkan seorang admin sekalipun dalam melaksanakan pengelolaan tugas sumber daya manusia. PT X mengatasi masalah manajemen sumber daya manusia menggunakan manajemen lininya yang tidak memiliki spesialisasi dalam bidang pengelolaan sumber daya manusia. Maka dari itu, meskipun bukan spesialisasinya, pemimpin ini dituntut memiliki sifat kepemimpinan yang baik agar dapat memimpin para bawahannya ke arah yang tepat sehingga dapat tercapainya tujuan perusahaan. PT X memiliki budaya yaitu senantiasa mengedepankan kerja sama, dari kerja sama inilah secara tidak langsung membentuk rasa kekeluargaan, hal ini dinilai akan mempengaruhi kinerja dari karyawan PT X.

Telah ditemukan fakta yang unik di lapangan, karyawan PT X cenderung bekerja secara santai sekaligus keluar masuk perusahaan dengan mudahnya. Berdasarkan fakta-fakta yang ada di lapangan, diduga terdapat hubungan antara peran pemimpin, motivasi, budaya organisasi, serta kompensasi yang PT X berikan kepada karyawan dengan kinerja yang dihasilkan. Kinerja karyawan PT X juga dinilai juga dapat dipengaruhi dari

motivasi. Berikut adalah kondisi karyawan PT X selama satu tahun yang dapat menggambarkan bagaimana motivasi dan kinerja karyawan PT X seperti terlihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Grafik Kondisi Karyawan PT X**

Sumber: Dokumen PT X, 2022

Perusahaan memberikan kompensasi untuk mendapatkan kinerja karyawan yang tinggi, sementara bagi karyawan berfungsi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan serta mewakili keamanan finansial bagi rumah tangga (Sudiardhita, et.al, 2018). Jika kebutuhan dan keinginan karyawan tidak terpenuhi oleh perusahaan, maka karyawan cenderung akan menunjukkan kinerja yang kurang maksimal. PT X memberikan kompensasi berupa gaji dan upah bagi karyawannya pada kisaran angka Rp1.500.000 – Rp2.900.000. Kompensasi tak langsung yang diberikan PT X juga kurang memadai.

Bentar et al. (2017) dan Tianingrum (2022) melakukan penelitian dan menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Adanya pengaruh motivasi terhadap peningkatan kinerja karyawan telah diteliti oleh Purnama dan Kempa (2016), Bentar et al. (2017), dan Sudiardhita et al. (2018) hasil menunjukkan adanya pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Weerasinghe (2017) dan Tianingrum (2022) juga telah berhasil membuktikan adanya pengaruh signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan.

Fenomena tersebut menginspirasi tujuan dari penelitian ini, yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT X secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan kajian bagi akademisi untuk penelitian serupa di masa mendatang terutama dalam konsentrasi manajemen sumber daya manusia, penggunaan sampel dalam jumlah tertentu, serta keterbaruan hasil penelitian. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi masukan serta informasi yang berguna untuk perusahaan, khususnya untuk mengetahui besaran pengaruh atas variabel kompensasi, budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan.

## **KERANGKA TEORI**

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan salah satu ukuran perilaku aktual di tempat kerja. Kinerja didefinisikan dengan hasil kerja yang seorang individu capai atau raih dalam menjalankan kewajibannya dengan berdasarkan pertanggungjawaban yang diamanahkan padanya, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, serta seberapa besar kontribusinya terhadap organisasi. (Sudiardhita et al., 2018). Kinerja ini didefinisikan dengan hasil kerja seorang individu secara aktual dalam menjalankan pekerjaan yang diamanahkan padanya dengan berlandaskan terhadap kesungguhan, pengalaman, keahlian serta waktunya (Sudiardhita et al., 2018).

### **Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan**

Menurut Adiauwaty (2020) kepemimpinan adalah kemampuan seorang individu dalam memberi pengaruh, mengarahkan serta menggerakkan perilaku seorang individu ataupun kelompok individu lainnya dalam meraih tujuan dan maksud bersamanya. Kepemimpinan ini didefinisikan dengan suatu faktor yang menentukan ke arah mana sebuah organisasi akan dibawa. Tingkat kinerja karyawan tidak dapat dipisahkan dari peran pemimpin perusahaan dalam memberikan arahan dalam bekerja (Purnama & Kempa, 2016). Sejumlah penelitian memperlihatkan bahwasannya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan, dilakukan oleh Purnama dan Kempa (2016); Bentar et al. (2017); Widodo (2017); Tianingrum (2022).

### **Motivasi dan Kinerja Karyawan**

Motivasi didefinisikan dengan dorongan serta hasrat dalam menjalankan suatu usaha dengan tingkatan yang tinggi agar dapat menghasilkan tujuan organisasi dan dipengaruhi dengan upaya dalam mencapai kebutuhan serta keinginan seorang individu tertentu (Pawirosumarto, Sarjana & Muchtar, 2017). Motivasi intrinsik diartikan sebagai pemenuhan kebutuhan psikologis akan otonomi dan tantangan yang optimal, mengacu pada kekuatan batin yang mendorong seseorang itu untuk melakukan sesuatu. Motivasi intrinsik yaitu meliputi prestasi, penghargaan, tantangan, dan kompetensi yang berasal dari melakukan pekerjaan dengan baik. Berbeda dengan motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik terjadi ketika tugas tidak dipilih secara bebas atau tidak menantang secara optimal. Motivasi ekstrinsik berkaitan dengan faktor eksternal seperti lingkungan kerja, gaji, dan pengaruh eksternal lainnya. Bentuk motivasi ekstrinsik yaitu terdiri dari gaji yang bagus, *fringe benefit*, kebijakan yang berlaku, dan berbagai bentuk pengawasan yang baik (Chien, Mao, Nergui, dan Chang, 2020). Tingkat kinerja karyawan juga dapat berasal dari motivasi kerja (Bentar, Purbangkoro, dan Prihartini, 2017). Bentar et al. (2017); Widodo (2017); Pawirosumarto et al. (2017); Sudiardhita et al. (2018); Nasution dan Priangkatara (2022) melakukan penelitian dan menemukan hasil bahwa motivasi memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

### **Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi menjadi penentu bagaimana pemimpin menentukan sikap dan arah dalam memimpin (Widodo, 2017). Budaya organisasi itu sendiri didefinisikan sebagai kesepakatan bersama mengenai makna diadopsi oleh anggota yang mendiferensiasikannya dengan organisasi yang lainnya. Dengan kuatnya budaya organisasi, ini akan dapat menaikkan kinerjanya (Tianingrum, 2022). Studi empiris telah

menemukan kinerja karyawan dapat dipengaruhi dan ditentukan dengan budaya organisasi. Widodo (2017); Jardiou, Garengo, dan El Alami (2020); Tianingrum (2022); Nurasniar (2021) melakukan studi tersebut.

### **Kompensasi dan Kinerja Karyawan**

Kompensasi dapat dianggap penghargaan serta diinterpretasikan dengan seluruh penghargaan yang diperuntukkan pada karyawan yang merupakan imbalan atas kontribusi yang diberikan pada suatu organisasi oleh karyawan (Sudiardhita et al., 2018). Kompensasi menurut Rivai dalam Sudiardhita et al. (2018), mengacu terhadap bentuk dari kompensasi ini dapat terbagi ke dalam dua jenis, di antaranya ialah kompensasi yang berbentuk finansial dan non-finansial, kemudian kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, yang didasarkan pada cara pemberian imbalan. Kompensasi langsung didefinisikan dengan bentuk dari balas jasa yang penerima rasakan secara langsung, seperti gaji, upah, atau insentif. Merupakan hak pekerja dan tanggung jawab perusahaan untuk memberikannya. Kompensasi tidak langsung merujuk pada manfaat dan pelayanan yang tidak dapat langsung dirasakan oleh karyawan. (Sudiardhita et al., 2018). Kompensasi finansial langsung ini di dalamnya mencakup dengan upah dan gaji, sementara itu, bentuk dari kompensasi finansial tidak langsung ini di dalamnya mencakup fasilitas serta tunjangan, sedangkan kompensasi non-finansial ini terdiri atas promosi serta pujian (Purnama & Kempa, 2016). Menurut Purnama dan Kempa (2016), pemberian kompensasi karyawan juga seharusnya menjadi perhatian bagi pemimpin perusahaan karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Bukti empiris mendukung bahwa kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan dilakukan oleh Purnama dan Kempa (2016), Widodo (2017), Sudiardhita et al. (2018); Musmulyadi et.al (2022).

### **Model dan Hipotesis Penelitian**

Penelitian ini nantinya akan dapat memperjelaskan mengenai pengaruh dari variabel kompensasi, budaya organisasi, motivasi dan kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan PT X. Kinerja dari seorang karyawan merupakan penentu bagaimana perusahaan mencapai tujuannya. Sudiardhita et al. (2018), disebutkan bahwasannya kinerja didefinisikan dengan hasil kerja yang seorang individu dapat capai dalam menjalankan kewajibannya dengan berdasarkan pertanggungjawaban yang diamanahkan padanya, baik itu secara kualitas dan kuantitas, dan besaran kontribusi pada suatu organisasi tersebut. Tingkat kinerja karyawan tidak dapat dipisahkan dari peran pemimpin perusahaan dalam memberikan arahan dalam bekerja (Purnama & Kempa, 2016). Kepemimpinan juga merupakan sebuah faktor yang menentukan ke arah mana sebuah organisasi akan dibawa. Adiwaty (2020) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seorang individu dalam memberi pengaruh, mengarahkan serta menggerakkan perilaku seorang individu ataupun kelompok individu lainnya dalam meraih tujuan dan maksud bersamanya. Motivasi yang karyawan miliki dalam bekerja memiliki peranan terhadap kinerja yang dihasilkan. Pawirosumarto et al. (2017) mendefinisikan motivasi sebagai Motivasi didefinisikan dengan dorongan serta hasrat dalam menjalankan suatu usaha dengan tingkatan yang tinggi agar dapat menghasilkan tujuan organisasi dan dipengaruhi dengan upaya dalam mencapai kebutuhan serta keinginan seorang individu tertentu.

Weerasinghe (2017) menyatakan bahwa budaya perusahaan meningkatkan kerja sama dan semangat tim untuk mendapatkan hasil kinerja yang baik. Menurut Sudiardhita et al. (2018), pemberian kompensasi merupakan salah satu upaya manajemen untuk

meningkatkan kinerja karyawan. Sudiardhita et al. (2018) mendefinisikan kompensasi diinterpretasikan dengan seluruh penghargaan yang diperuntukkan pada karyawan yang merupakan imbalan atas kontribusi yang diberikan pada suatu organisasi oleh karyawan. Berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yang bekerja di PT.X

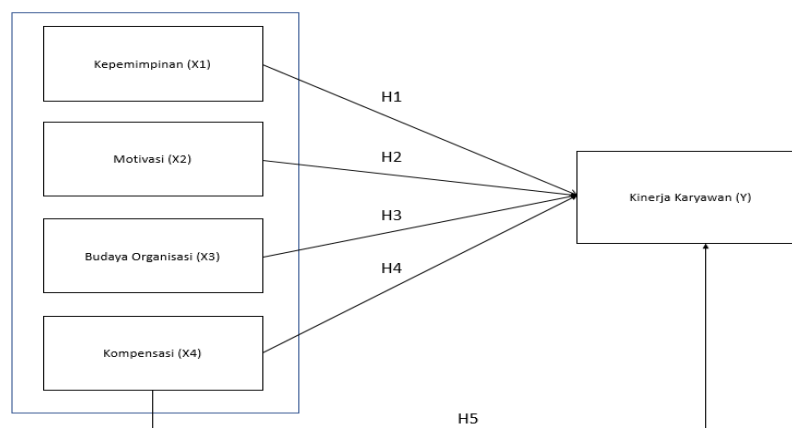
H2: Motivasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yang bekerja di PT.X

H3: Budaya organisasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yang bekerja di PT.X

H4: Kompensasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yang bekerja di PT.X

H5: Kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kompensasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan yang bekerja di PT.X

Model penelitian yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2 berikut.



**Gambar 2. Model Penelitian**

Sumber: Diadaptasi dari Bentar et al. (2017); Sudiardhita et al. (2018); Tianingrum (2022)

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada karyawan PT X. Fokus pelaksanaan penelitian ini dibatasi hanya pada 5 variabel yaitu kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, kompensasi, dan kinerja karyawan. Penelitian berlangsung selama 4 bulan dari bulan Maret 2022 hingga bulan Juni 2022, menggunakan metode pengumpulan data primer yang diperoleh melalui survei menggunakan kuesioner kepada responden dan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif.

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT X. Sampel yang diambil adalah seluruh populasi atau yang biasa disebut dengan sampel total. Kuesioner disebarkan kepada responden yang berjumlah 30 orang. Respon setiap butir instrumen menggunakan skala likert dengan interval (1-5). Skala 1 untuk tingkat penilaian “sangat tidak setuju”, skala 2 “tidak setuju”, skala 3 “netral”, skala 4 “setuju” dan skala 5 “sangat setuju”. Alat uji yang digunakan adalah SPSS dengan beberapa teknik analisis yaitu uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, regresi linear berganda, uji T, uji F dan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Model persamaan regresi linier berganda, yaitu seperti terlihat pada Rumus (1) berikut.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + e \quad (1)$$

Dimana:

Y = Kinerja karyawan

a = Nilai Konstanta

$b_1$  = Koefisien Regresi Variabel Kepemimpinan

$b_2$  = Koefisien Regresi Variabel Motivasi

$b_3$  = Koefisien Regresi Variabel Budaya Organisasi

$b_4$  = Koefisien Regresi Variabel Kompensasi

$X_1$  = Kepemimpinan;  $X_2$  = Motivasi

$X_3$  = Budaya Organisasi;  $X_4$  = Kompensasi;  $e$  = error

Berikut dijelaskan pada Tabel 1, definisi operasional variabel, indikator, serta referensi instrumen yang digunakan pada kuesioner.

**Tabel 1. Definisi Operasional Variabel, Indikator, dan Referensi**

Variabel	Definisi	Indikator	Referensi
Kepemimpinan	Kemampuan seorang individu dalam memberi pengaruh, mengarahkan serta menggerakkan perilaku seorang individu ataupun kelompok individu lainnya dalam meraih tujuan dan maksud bersamanya	Memimpin dengan memberi contoh Mengambil keputusan secara partisipatif Mampu mengkomunikasikan visi dan mengajak merealisasikannya Memberikan bimbingan dan saran pada bawahan Mampu berkolaborasi dengan banyak pihak	Foster (2019); Adiawaty (2020)
Motivasi	Dorongan untuk melakukan sesuatu dengan upaya bertingkat tinggi agar dapat memenuhi tujuan dan maksud organisasi, ini ditentukan dengan upaya dalam melaksanakan pemenuhan kebutuhan seorang individu tertentu	<i>External self-concept</i> <i>Enjoyment of work</i> <i>Internal self-concept</i> <i>Goal internalization</i>	Chien et al. (2020)
Budaya Organisasi	Sistem makna bersama diadopsi oleh anggota yang mendiferensiasikan antara satu organisasi tertentu dengan yang lainnya	<i>Team orientation</i> <i>Stability</i> <i>Family orientation</i> <i>Open communication</i> <i>Knowledge of managers</i>	Ariani dan Harun (2018); Amanda dan Soeling (2021)
Kompensasi	Seluruh penghargaan yang diperuntukkan pada karyawan yang merupakan imbalan atas kontribusi yang diberikan pada suatu organisasi	Gaji Insentif Cuti Fasilitas Pujian	Purnama dan Kempa (2016); Nugraha, Reinati dan Diki (2021)
Kinerja Karyawan	Hasil kerja yang seorang individu dapat capai dalam menjalankan kewajibannya dengan berdasarkan pertanggungjawaban yang diamanahkan padanya, baik secara kualitas, kuantitas & kontribusi	Kualitas Kuantitas Ketepatan waktu Efektifitas Kemandirian	Febianti dan Nurwan (2021); Nurasniar (2021)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 30 data responden. Hasil uji validitas memperlihatkan bahwasannya instrumen yang digunakan dinyatakan valid diketahui dari kelima variabel yang memiliki nilai  $r$  hitung  $> 0,361$  dengan masing-masing variabelnya berada pada rentang nilai: variabel kepemimpinan = 0,858 – 0,909, variabel motivasi 0,831 – 0,857, variabel budaya organisasi = 0,582 – 0,875, variabel kompensasi 0,730 – 0,896, variabel kinerja karyawan = 0,510 – 0,889. Hasil uji reliabilitas memperlihatkan bahwasannya instrumen yang digunakan bersifat reliabel, diketahui dari kelima variabel yang memiliki nilai Cronbach Alpha  $> 0,70$ , dengan rincian yaitu: variabel kepemimpinan = 0,936, variabel motivasi = 0,896, variabel budaya organisasi = 0,740, variabel kompensasi = 0,883, dan variabel kinerja karyawan = 0,761.

### Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yang digunakan pada penelitian ini yaitu terdiri dari uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Hasil uji normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa secara variabel residu dalam penelitian ini dinyatakan terdistribusi normal. Hasil *Asymp. Sig. (2tailed)* lebih besar dari *level of significance* yaitu sebesar  $0,20 > 0,05$ . Maka uji statistik dalam penelitian ini valid untuk jumlah sampel kecil. Hasil uji multikolinieritas memperlihatkan bahwasannya nilai *tolerance* pada variabel kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi dan kompensasi masing-masing bernilai  $> 0,10$  dengan rentang nilai 0,397 – 0,433 serta nilai VIF masing-masing bernilai  $< 10$  dengan rentang nilai 2,308 – 2,517. Disimpulkan model regresi dalam penelitian ini bebas dari multikolinieritas, tidak terdapat korelasi antar variabel kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi maupun kompensasi. Hasil uji heteroskedastisitas tidak menunjukkan pola yang jelas, dan titik-titik berdistribusi di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu  $y$ , sehingga model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

### Gambaran Umum Responden

Responden terdiri dari 23 orang laki-laki dan 7 orang perempuan. Usia responden mayoritas adalah 21-29 tahun, sebanyak 19 orang. Terdapat juga responden yang berusia 30-39 tahun dan 40-49 tahun masing-masing sebanyak 5 orang, dan responden yang berada di bawah 21 tahun sebanyak 1 orang. Pendidikan terakhir responden yaitu S1/S2/S3 sederajat sebanyak 2 orang, SMK/sederajat sebanyak 25 orang, dan SD/sederajat sebanyak 2 orang. Responden memiliki pengalaman kerja yang beragam, 10 orang memiliki pengalaman kerja 1-5 tahun, 8 orang berpengalaman kerja kurang dari 1 tahun, 6 orang berpengalaman kerja 5-10 tahun, dan 6 orang lainnya berpengalaman kerja lebih dari 10 tahun. Responden terdiri 21 orang teknisi, 5 orang admin, 2 orang *sales*, 1 orang *project manager* dan 1 orang *office boy*. Responden yang bekerja di PT X kurang dari 6 bulan sebanyak 20 orang dan yang bekerja di PT X lebih dari 6 bulan sebanyak 10 orang. Pendapatan responden juga beragam, diketahui 22 orang responden berpendapatan Rp1.500.000 – Rp2.500.000 perbulan, 6 orang responden berpendapatan kurang dari Rp1.500.000 perbulan, dan sisanya yaitu 2 orang responden berpendapatan Rp2.500.001 – Rp3.500.000 perbulan.



## Uji F

Uji F (simultan) ini fungsinya ialah agar dapat melaksanakan pengujian terhadap kecocokan atau keselarasan model penelitian, apakah seluruh variabel bebas ini mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat secara bersama-sama. Uji simultan memenuhi syarat jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ .  $F_{tabel}$  diketahui yaitu 2,76 dan apabila nilai signifikansinya ini lebih rendah dikomparasikan dengan 0,05, dengan ini dinyatakan secara simultan memberi pengaruh. Hasil uji simultan memperlihatkan bahwasannya hasil pengolahan data diperoleh nilai  $F_{hitung} 9.490 > 2,76$  dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil perhitungan ini memiliki arti  $H_0$  ditolak dan  $H_5$  diterima, maka dihasilkan kesimpulan bahwasannya variabel kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kompensasi memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan secara simultan.

## Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui arah hubungan antara kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, serta kompensasi dengan kinerja karyawan serta mengukur respon seberapa tinggi nilai kinerja karyawan apabila kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, serta kompensasi dimanipulasi, maka digunakan regresi linier berganda. Pengujian yang dilakukan menunjukkan hasil sebagaimana yang terdapat pada Tabel 2.

**Tabel 2. Hasil Regresi Linier Berganda**

Model	Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
Konstanta	4.652	2.493		.074
Kepemimpinan	-.273	.139	-.389	.061
Motivasi	.318	.170	.360	.073
Budaya Organisasi	.436	.194	.449	.034
Kompensasi	.272	.137	.380	.058

R square: .603  
Adjusted R Square: .539  
F: 9.490 Sig.: .000

Berdasarkan Tabel 2, didapat persamaan regresi seperti pada Persamaan 2 berikut.

$$KK = 4,652 - 0,273L + 0,318M + 0,436BO + 0,272K + e \quad (2)$$

Keterangan:

KK = Kinerja Karyawan ; L = Kepemimpinan  
M = Motivasi; BO = Budaya Organisasi  
K = Kompensasi; e = *error*

## Uji T

Uji T ini dimaksudkan agar dapat mengetahui pengaruh dari tiap-tiap variabel bebas terhadap variabel dependen. Uji t ini dilaksanakan dengan cara mengkomparasikan nilai dari t-hitung dengan t-tabel dengan tingkatan signifikansinya ialah 5%. Nilai t-tabel yang digunakan adalah sebesar 2.059.

Pengaruh kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan PT.X didapatkan nilai signifikansinya ialah senilai  $0,061 > 0,05$  yang mana t-hitungnya ialah  $-1.958 < t$ -tabel 2,059. Hipotesis pertama menyatakan  $H_a$  ditolak dan sedangkan untuk  $H_0$  diterima.

Hasil kalkulasi ini memperlihatkan bahwasannya kepemimpinan tidak memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. X.

Pengaruh motivasi terhadap variabel kinerja karyawan PT.X didapatkan nilai signifikansinya ialah senilai  $0,073 > 0,05$  yang mana t-hitungnya ialah  $1,871 < t\text{-tabel } 2,059$ . Hipotesis kedua menyatakan  $H_a$  ditolak dan sedangkan untuk  $H_0$  diterima. Hasil kalkulasi ini memperlihatkan bahwasannya motivasi tidak memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. X.

Pengaruh budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan PT.X didapatkan nilai signifikansinya ialah senilai  $0,034 < 0,05$  yang mana t-hitungnya ialah  $2,248 > t\text{-tabel } 2,059$ . Hipotesis ketiga menyatakan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hasil kalkulasi ini memperlihatkan bahwasannya budaya organisasi memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. X.

Pengaruh kompensasi terhadap variabel kinerja karyawan PT.X didapatkan nilai signifikansinya ialah senilai  $0,058 > 0,05$  yang mana t-hitungnya ialah  $1,985 < t\text{-tabel } 2,059$ . Hipotesis keempat menyatakan  $H_a$  ditolak dan sedangkan untuk  $H_0$  diterima. Hasil kalkulasi ini memperlihatkan bahwasannya kompensasi tidak memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. X.

### Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) ini fungsinya agar memahami besaran persentasi dari sumbangan variabel bebas dalam memberi pengaruh terhadap variabel terikat. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) dapat dilihat pada nilai Adjusted R Square yang bernilai 0,539. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kompensasi mampu memengaruhi kinerja karyawan PT X sebesar 53,9%. Sebesar 0,461 atau 46,1% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini diantaranya kepuasan kerja, kompetensi, pendidikan dan pelatihan, disiplin kerja, kondisi lingkungan kerja, dan lain-lain.

### Pembahasan

PT X ini ialah sebagai suatu perusahaan swasta nasional yang beroperasi dalam bidang industri konstruksi (*contractor & developer*), dan jaringan kabel telekomunikasi (*fiber optic*) yang dibangun pada Jakarta pada tahun 2013. Pada era efisiensi dan efektifitas saat ini, PT X mencanangkan tujuan perusahaan untuk dapat menjadikan solusi bagi *customer* dalam memenuhi kebutuhan dan permintaan sesuai dengan persyaratan kualitas, harga, dan waktu sehingga *customer* dapat lebih fokus terhadap bisnis utamanya. Akan lebih mudah untuk mencapai tujuan tersebut apabila didukung dengan kinerja karyawan yang tinggi. Menurut penelitian terdahulu, kinerja karyawan bisa dipengaruhi dengan berbagai faktor tertentu, antara lain ialah kompensasi, budaya organisasi, motivasi kerja, dan seterusnya. Berikut ini adalah pembahasan hasil penelitian ini.

Hasil pengujian hipotesis pertama memperlihatkan bahwasannya kepemimpinan tidak memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. X. Karyawan di PT X tetap memberikan kinerja yang baik tanpa harus dipengaruhi oleh kepemimpinan yang dimiliki pemimpinnya, meskipun beberapa responden setuju bahwa pemimpin di PT X telah menjalankan fungsi kepemimpinannya, diantaranya yaitu dapat memberikan contoh, menggunakan saran dari karyawan untuk membuat keputusan, dapat menjelaskan tujuan perusahaan kemudian mengajak tim untuk merealisasikannya, memberikan bimbingan dan saran saat bekerja serta mampu berkoordinasi dengan pihak dalam maupun luar perusahaan, namun menurut penilaian beberapa responden lainnya

bahwa kepemimpinan masih kurang efektif, akan tetapi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini membuat kepemimpinan tidak memberi sumbangsih pengaruh terhadap kinerja karyawan karena yang terpenting bagi karyawan adalah mereka tetap bertanggung jawab atas pekerjaannya, selain itu karyawan sudah dapat memahami prosedur kerja yang berjalan sehingga dapat bekerja tanpa dipengaruhi kepemimpinan dari pemimpinnya. Sutrisno (2016) mengatakan bahwa kepemimpinan ini di dalamnya terdapat kekuatan kuat dalam membujuk, mendorong, serta mengelola suatu organisasi dalam memenuhi tujuannya dengan berwibawa. Kepemimpinan yang diimplementasikan dalam PT X ini tidak memberi pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT X, karena ketika bekerja karyawan PT X melihat aspek lain di luar kepemimpinan. Hasil penelitian ini tidak selaras dengan penelitian yang dilaksanakan Bentar et al. (2017) menyebutkan bahwasannya kepemimpinan memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Akan tetapi, hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilaksanakan Marjaya dan Pasaribu (2019), disebutkan bahwa kepemimpinan tidak memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan motivasi tidak memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. X. Meskipun demikian motivasi karyawan PT X sudah mengindikasikan bahwa karyawan merasa aspek terbaik dari semua jenis pekerjaan adalah sesuai dengan imbalan finansialnya, karyawan telah memberikan upaya terbaiknya ketika mengetahui bahwa itu akan dilihat oleh orang yang berpengaruh dalam perusahaan, karyawan menikmati dalam melakukan suatu pekerjaan, menyadari potensi diri karyawan dalam melakukan pekerjaan, dan karyawan memilih tempat bekerja yang mendukung keyakinan serta kesesuaian diri karyawan. Karyawan di PT X tetap memberikan kinerja yang baik tanpa harus dipengaruhi motivasi. Karyawan PT X hanya bekerja sesuai dengan tuntutan dengan tujuan untuk mencari nafkah dan tidak memiliki tujuan lain. Motivasi merupakan faktor penting bagi sebuah institusi, baik negeri maupun swasta. Motivasi sangat penting dalam mencapai kesuksesan karena dapat mendorong seseorang untuk berkembang (Bentar et al., 2017). Motivasi yang dimiliki karyawan PT X tidak mempengaruhi kinerja karyawan PT X, karena ketika bekerja karyawan PT X melihat aspek lain di luar motivasi. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilaksanakan Sudiardhita et al. (2018) menyebutkan bahwasannya motivasi memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Namun Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilaksanakan Hidayat (2021) menyebutkan bahwasannya motivasi tidak memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan budaya organisasi memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. X. Budaya organisasi PT X dapat mendorong karyawannya untuk bekerja sebagai tim, lebih memilih mempertahankan kondisi yang ada dibanding untuk berubah dan bertumbuh, mencoba menciptakan suasana keluarga yang unik, karyawan didorong untuk angkat bicara ketika mereka tidak setuju dengan keputusan, dan memiliki manajer yang berpengetahuan baik. Pada kesehariannya, pimpinan sering menekankan pada karyawan untuk *teamworking* dan menciptakan suasana kerja layaknya keluarga seperti halnya makan siang bersama serta menciptakan atmosfer kantor seperti halnya di rumah sendiri. Pimpinan juga kerap melakukan komunikasi secara terbuka dengan karyawannya. Budaya organisasi seperti ini dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan PT X. Dessler (2016) mengatakan bahwa budaya yang kuat ditentukan oleh kesetaraan dan identitas. Kesetaraan menunjukkan sejauh mana semua anggota organisasi berbagi nilai-nilai yang

sama. Identitas tersebut menunjukkan komitmen para anggota terhadap nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilaksanakan Jardioui et al. (2020) dan Tianingrum (2021) menyebutkan bahwasannya budaya organisasi memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis keempat menunjukkan kompensasi tidak memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. X, meskipun demikian hasil penelitian memperlihatkan bahwasannya gaji yang diterima telah sesuai dengan pekerjaan, karyawan mendapat bonus apabila melebihi target pekerjaan, karyawan diberi hak untuk cuti atau libur, fasilitas yang diberikan kantor menunjang pekerjaan, dan karyawan diberi pujian atas pencapaiannya. Karyawan di PT X tetap memberikan kinerja yang baik tanpa harus dipengaruhi oleh kompensasi karena yang terpenting bagi karyawan adalah mereka bisa mendapatkan pekerjaan dan bekerja sesuai tanggung jawab masing-masing. Kinerja karyawan PT X tidak dipengaruhi oleh kompensasi karena karyawan merasa bahwa kompensasi yang mereka dapatkan sudah menjadi hak yang layak mereka terima. Selain itu juga sebanyak 60% karyawan PT X merupakan angkatan kerja yang baru memulai karirnya, sehingga kompensasi tidak memberi sumbangsih pengaruh terhadap kinerjanya, mereka menjadikan PT X sebagai batu loncatan karir mereka. Menurut Sudiardhita et al. (2018), Perusahaan memberikan kompensasi untuk mendapatkan kinerja karyawan yang tinggi, sementara bagi karyawan berfungsi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan serta mewakili keamanan finansial bagi rumah tangga. Kompensasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan PT X karena ketika bekerja karyawan PT X melihat aspek lain di luar kompensasi. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilaksanakan Musmulyadi et al., (2022) yang menyebutkan bahwasannya pemberian kompensasi memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Namun, Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dilaksanakan Mundakir dan Zainuri (2018) yang menyatakan kompensasi tidak memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial.

Hasil pengujian hipotesis keempat memperlihatkan bahwa kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kompensasi memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan secara simultan. Budaya organisasi memiliki pengaruh paling tinggi dalam mempengaruhi kinerja karyawan PT X. Artinya, kinerja karyawan PT X paling banyak dipengaruhi oleh orientasi tim, stabilitas perusahaan, orientasi kekeluargaan dalam perusahaan, komunikasi yang terbuka, serta pengetahuan dari manajer.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan dari penelitian ini yaitu kepemimpinan, motivasi, dan kompensasi tidak memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial PT X. Sedangkan, budaya organisasi memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. X. PT X sebaiknya meningkatkan kepemimpinan dalam memimpin perusahaan. Pimpinan PT X terus memberikan contoh yang baik bagi karyawannya serta lebih memperhatikan saran anggota untuk mengambil keputusan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. PT X juga sebaiknya meningkatkan motivasi karyawan dengan cara meningkatkan karisma orang yang berpengaruh di perusahaan sehingga karyawan dapat memberikan upaya terbaiknya. Perusahaan juga perlu memberikan kenikmatan saat bekerja, dengan meningkatnya motivasi karyawan diharapkan kinerja karyawan akan meningkat, PT X sebaiknya mempertahankan budaya organisasi yang

telah dimilikinya karena budaya organisasi yang dimiliki sekarang dapat menaikkan kinerja karyawan. Budaya organisasi PT X dapat dipertahankan dengan membentuk tim kerja yang kuat serta diarahkan untuk bekerja sama dengan baik serta dijaga keutuhannya. PT X sebaiknya mempertahankan kondisi perusahaan yang baik seperti dapat menerima kontrak kerja dalam waktu yang panjang dengan perusahaan penyedia layanan internet. PT X sebaiknya senantiasa mendorong orang untuk angkat bicara ketika mereka tidak setuju dengan keputusan. Terkait dengan kompensasi, PT X sebaiknya meningkatkan fasilitas kerja yang lebih baik bagi para karyawannya, memberikan pujian atas pencapaian para karyawannya, serta memberikan gaji dan bonus yang sesuai dengan beban kerja yang karyawannya lakukan, dengan demikian diharapkan kinerja karyawan akan meningkat.

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi bagaimana variabel kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kompensasi memberi sumbangsih pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan PT. X. Hasil penelitian ini diekspektasikan dapat mendukung penelitian berikutnya. Peneliti juga dapat menambahkan variabel lain yang terkait dengan penelitian ini, misalnya variabel komitmen organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiawaty, S. (2020). Dimensi dan indikator kepemimpinan dan budaya organisasi yang mempengaruhi pemberdayaan. *Esensi: Jurnal Manajemen Bisnis*, 23(3), 397-403. doi.org:10.55886/esensi.v23i3.217.
- Amanda, H., & Soeling, P. (2021). The influence of organizational culture and perceived organizational support on employee engagement with organizational commitment as a mediator. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 340-361. doi.org:10.30996/dia.v19i1.5205
- Ariani, M., & Harun, I. (2018). Kepemimpinan, komitmen, dan budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan (Studi Kasus: PT.Sumrelcon di Kota Balikpapan). *Jurnal GeoEkonomi*, 9(1), 32-44. doi.org:10.36277/geoekonomi.v9i1.18
- Bentar, A., Purbangkoro, M., & Prihartini, D. (2017). Analisis pengaruh kepemimpinan, motivasi, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Taman Botani Sukorambi (TBS) Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 3(1), 1-17.
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473-495. doi.org:10.1080/15332845.2020.1763766.
- Dessler, G. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT Prehalindo.
- Febianti, F., & Nurwan, T. M. (2021). The effects of organizational culture on employee performance in Sumedang Selatan district office Sumedang Regency. *JHSS (Journal of Humanities and Social Studies)*, 05(01), 6-10. doi.org:10.33751/jhss.v5i1.3197.
- Foster, B. (2019). Empowering leadership questionnaire: A validation study. *Jurnal Computech & Bisnis*, 13(2), 144-150. doi.org:10.55281/jcb.v13i2.225
- Hidayat, R. (2021). Pengaruh motivasi, kompetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 5(1), 16-23. doi.org:10.31294/widyacipta.v5i1.8838.

- Jardioui, M., Garengo, P., & El Alami, S. (2020). How organizational culture influences performance measurement systems in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(2), 217–235. doi.org:10.1108/IJPPM-10-2018-0363.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. doi.org:10.30596/maneggio.v2i1.3650.
- Mundakir, & Zainuri. (2018). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pegawai negeri sipil dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 1(1), 37–48. doi.org:10.24176/bmaj.v1i1.2639.
- Musmulyadi, Syafruddin, Lutfi, A., Zubair, M. K., Hafid, H., & Erwin. (2022). Factors affecting employee performance at Makassar City's regional secretariat. *Italienisch*, 12(1), 325–337. Retrieved from: <https://www.italienisch.nl/index.php/VerlagSauerlander/article/view/204>.
- Nasution, M. I., & Priangkatara, N. (2022). Work discipline and work motivation on employee performance. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology (IJESET)*, 1(1), 50–64. doi.org/10.55983/ijeset.v1i1.27.
- Nugraha, S., Reniati, & Diki. (2021). Pengaruh penilaian kinerja, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai (Studi kasus pada Direktorat Jenderal Pajak Area Kota Pangkalpinang). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 26(2), 167–182. doi.org/10.35760/eb.2021.v26i2.3295.
- Nurasniar, W. A. (2021). Employee performance improvement through competence and organizational culture with work motivation as a mediation variable. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(2), 121–131. doi.org/10.33050/atm.v6i2.1743.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors Affecting Employee Performance of PT.Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602–614. doi.org:10.1108/IJLMA-03-2016-0031.
- Purnama, C., & Kempa, S. (2016). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV. Cahaya Citrasurya Indoprime. *AGORA*, 4(2), 33–39.
- Sudiardhita, K. I., Mukhtar, S., Hartono, B., Herlita, Sariwulan, T., & Nikensari, S. I. (2018). The effect of compensation, motivation of employee and work satisfaction to employee performance PT. Bank XYZ (Persero) TBK. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(4), 1–14.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tianingrum, A. S. (2022). Effect of leadership and organizational culture on employee performance. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(2), 158–166. doi.org:10.33050/atm.v6i2.1746.
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404. doi.org:10.1016/j.bushor.2017.01.011
- Weerasinghe, G. (2017). Organization culture impacts on employee motivation: A case study on an apparel company in Sri Lanka. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 4(4), 59–62.
- Widodo, D. S. (2017). Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan, dan kompensasi melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Motivasi*, 13(2), 896–908. doi.org:10.29406/jmm.v13i2.723