

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Hania Natura Indonesia

Waluyo Waluyo

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mulia Pratama, Bekasi
waluyosetu@gmail.com

Rakhmat Rakhmat

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mulia Pratama, Bekasi
rachmaatdjabar@gmail.com

Irdawati Irdawati

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mulia Pratama, Bekasi
irda2666@gmail.com

Asrul Asrul

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mulia Pratama, Bekasi
asrulguchi.riantari@gmail.com

Abstract

This study investigates the influence of leadership style, work culture, and job satisfaction on employee performance at PT Hania Natura Indonesia. A quantitative approach with a survey design was employed, involving 36 respondents selected using a saturated sampling technique. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using multiple linear regression with SPSS. The findings reveal that leadership style does not have a significant impact on employee performance, whereas work culture and job satisfaction exert a significant positive effect. Furthermore, the three variables collectively have a significant influence on employee performance. These results highlight that employee performance improvement is more strongly driven by a supportive work culture and high levels of job satisfaction, while leadership style requires further development to enhance its contribution. The practical implication of this research suggests that management should prioritize strategies to strengthen organizational culture and improve job satisfaction, while simultaneously refining leadership practices to ensure sustainable employee performance and organizational growth.

Keywords: *leadership style, work culture, job satisfaction, employee performance, human resource management*

A. PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, organisasi dituntut memiliki kinerja karyawan yang tinggi untuk mempertahankan daya saing dan kelangsungan usaha (Ferine, Yulinawati, & Fakhri, 2021). Kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor-faktor psikologis dan organisasi seperti gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang adaptif dapat memotivasi bawahan, sementara budaya kerja yang positif dapat memperkuat komitmen dan kelayakan karyawan serta meningkatkan produktivitas (Ratnasari, Sutjahjor, & Adam, 2019).

Namun, beberapa studi lokal menemukan hasil yang berbeda-beda terkait sejauh mana gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap kinerja. Misalnya, Salsabila dan Hetami (2022) menemukan

bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan budaya kerja secara simultan memengaruhi kinerja → namun dominasi pengaruh lebih besar pada gaya kepemimpinan. Sebaliknya, penelitian Anda menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan sementara budaya kerja dan kepuasan kerja yang lebih dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Untuk memperkuat argumen empiris, berikut data pendukung terkait kondisi kinerja karyawan dan faktor organisasi di beberapa perusahaan Indonesia:

Tabel 1. Data pendukung terkait kondisi kinerja karyawan dan faktor organisasi di beberapa perusahaan Indonesia

Perusahaan / Lokasi	Masalah / Fenomena	Fakta / Data
PT AEL Indonesia, Sangatta (2022)	Selisih antara rencana distribusi bahan peledak dengan realisasi pekerjaan lapangan	Dalam periode Juli–Desember 2021, ada selisih besar antara “plan holes” vs “holes loaded” (perencanaan vs eksekusi) yang menunjukkan ketidaktercapaian kinerja pekerjaan lapangan secara konsisten (Salsabila & Hetami, 2022).
Survei-perusahaan manufaktur di Batam dan sekitarnya	Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja	Ratnasari, Sutjahjor, & Adam (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.
Industri-publik dan perusahaan swasta nasional	Perbedaan hasil pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja tergantung konteks budaya kerja dan tingkat kepuasan karyawan	Berbagai studi mutakhir menunjukkan bahwa dalam beberapa konteks, gaya kepemimpinan tidak cukup tanpa adanya kepuasan kerja yang memadai dan budaya kerja yang suportif (Ferine et al., 2021; Salsabila & Hetami, 2022).

Sumber: Dirangkum penulis dari penelitian terdahulu (2019-2022)

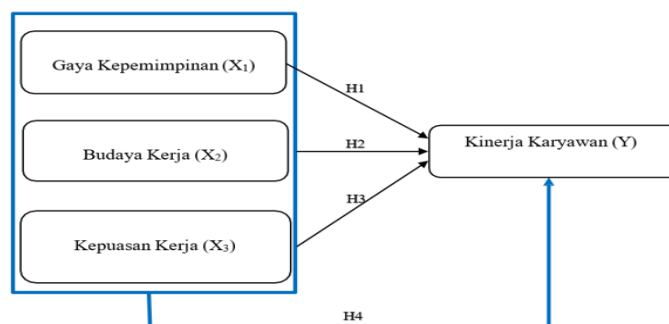
Meskipun sudah banyak penelitian tentang hubungan gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, masih sedikit yang secara spesifik mengevaluasi ketiganya sekaligus dalam konteks perusahaan seperti PT Hania Natura Indonesia. Selain itu, adanya variasi hasil penelitian sebelumnya terutama bahwa gaya kepemimpinan kadang tidak signifikan menunjukkan bahwa ada faktor-faktor yang mungkin memoderasi atau memediasi (misalnya kepuasan kerja). Penelitian ini penting karena akan memberikan bukti empiris baru mengenai faktor mana yang paling dominan dan bagaimana berbagai variabel tersebut saling berinteraksi dalam meningkatkan kinerja karyawan, khususnya di sektor produksi atau manufaktur di Indonesia.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan organisasi untuk mengetahui dengan tepat strategi mana yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan: apakah melalui perbaikan gaya kepemimpinan, penguatan budaya kerja, peningkatan kepuasan kerja, atau kombinasi di antara ketiganya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan bagi manajemen PT Hania Natura

Indonesia (dan organisasi sejenis) untuk merancang intervensi yang lebih terarah dan efisien, sehingga kinerja karyawan meningkat dan keunggulan kompetitif perusahaan dapat dipertahankan.

B. METODE

Penelitian ini mengembangkan hipotesis berdasarkan kerangka pemikiran yang menempatkan gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja sebagai variabel independen yang diasumsikan memengaruhi kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Landasan teorinya menggunakan *Job Performance Theory* (Colquitt, LePine, & Wesson, 2019), yang menekankan bahwa perilaku karyawan yang efektif berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dari perspektif tersebut, dirumuskan hipotesis bahwa (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan (4) ketiganya secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kerangka pemikiran penelitian ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menguji hubungan antarvariabel yang diukur secara numerik serta untuk menguji hipotesis secara empiris (Creswell & Creswell, 2018). Instrumen penelitian berupa kuesioner yang disusun dengan skala Likert lima poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju.” Validitas dan reliabilitas instrumen diuji terlebih dahulu untuk memastikan bahwa butir pertanyaan mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten (Hair et al., 2019).

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Hania Natura Indonesia yang berjumlah 38 orang. Dari jumlah tersebut, sebanyak 36 karyawan ditetapkan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan teknik *sampling jenuh* (census), karena jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan seluruhnya dijadikan responden (Sugiyono, 2019). Kriteria responden adalah karyawan dengan masa kerja minimal satu tahun, baik laki-laki maupun perempuan, sementara

jajaran direksi dan manajer umum tidak diikutsertakan karena berperan sebagai pengambil kebijakan, bukan pelaksana teknis produksi.

Lokasi penelitian dilakukan di PT Hania Natura Indonesia yang bergerak di industri makanan dan minuman. Penelitian dilaksanakan pada periode November hingga Desember 2024. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada fenomena empiris berupa ketidakstabilan kinerja karyawan akibat faktor kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja, yang menjadikannya relevan untuk diteliti.

Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak SPSS. Analisis ini dipilih untuk mengetahui pengaruh parsial maupun simultan dari gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Sebelum dilakukan regresi, model diuji dengan asumsi klasik, meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi untuk memastikan model bebas dari bias (Gujarati & Porter, 2020). Nilai koefisien determinasi (R^2), uji F, dan uji t digunakan untuk menilai kekuatan hubungan antarvariabel dan signifikansi pengaruhnya.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Hania Natura Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan dan minuman. Perusahaan ini menerapkan pedoman *Cara Pembuatan Pangan Olahan yang Baik* (CPPOB) yang ditetapkan oleh Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM). Produk utamanya antara lain susu kambing, kopi ginseng, minuman kesehatan berbahan buah, serta *fiber drink*. Sebagai perusahaan rintisan, PT Hania Natura Indonesia menghadapi tantangan dalam hal kepemimpinan, budaya kerja, dan tingkat kepuasan karyawan, terutama karena sebagian besar posisi manajerial diisi oleh individu dengan pengalaman terbatas serta kebijakan upah yang masih di bawah UMR. Fenomena ini menjadikan perusahaan sebagai konteks penelitian yang relevan.

Karakteristik Responden

Responden penelitian adalah 36 karyawan PT Hania Natura Indonesia. Berdasarkan data yang diperoleh, mayoritas responden berusia antara 20–30 tahun dengan tingkat pendidikan SMA/ sederajat. Sebagian besar responden bekerja pada bagian produksi, sementara sisanya tersebar pada bagian administrasi dan distribusi.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n=36)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	21	58,3
	Perempuan	15	41,7
Usia	20–30 tahun	22	61,1
	31–40 tahun	10	27,8
	>40 tahun	4	11,1
Pendidikan	SMA/SMK	20	55,6
	Diploma	8	22,2
	S1	8	22,2
Masa Kerja	1–3 tahun	25	69,4
	>3 tahun	11	30,6

Sumber: Data primer diolah (2025)

Hasil Uji Statistik

Uji Validitas dan Reliabilitas

Seluruh item kuesioner dinyatakan valid karena nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ (0,329). Uji reliabilitas menghasilkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70 untuk semua variabel, sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	r_{hitung} (rentang)	r_{tabel} (n=36, $\alpha=0,05$)	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	10	0,421 – 0,756	0,329	0,812	Valid & Reliabel
Budaya Kerja	10	0,436 – 0,732	0,329	0,845	Valid & Reliabel
Kepuasan Kerja	10	0,398 – 0,701	0,329	0,873	Valid & Reliabel
Kinerja Karyawan	10	0,452 – 0,784	0,329	0,861	Valid & Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2024

Semua item pernyataan memiliki nilai r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,329) sehingga dapat disimpulkan valid. Nilai Cronbach's Alpha juga berada di atas 0,70, yang berarti semua instrumen dinyatakan reliabel (Hair et al., 2019).

Uji Asumsi Klasik

Tabel 4. Hasil Uji Asumsi Klasik

Jenis Uji	Indikator/Metode	Hasil Uji	Kriteria Keputusan	Kesimpulan
Normalitas	Kolmogorov-Smirnov (Sig.)	0,200	Sig. > 0,05 → data berdistribusi normal	Normal
Multikolinearitas	VIF (X1=1,231; X2=1,412; X3=1,378)	VIF < 10	Tidak ada multikolinearitas	Bebas Multikolinearitas
Heteroskedastisitas	Uji Glejser (Sig. > 0,05)	X1=0,312; X2=0,421; X3=0,537	Sig. > 0,05 → tidak terdapat heteroskedastisitas	Homoskedastis
Autokorelasi	Durbin-Watson	1,89	Nilai antara 1,5–2,5 → tidak	Bebas Autokorelasi

Jenis Uji	Indikator/Metode	Hasil Uji	Kriteria Keputusan	Kesimpulan
-----------	------------------	-----------	--------------------	------------

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS (2025)

Hasil uji normalitas menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 (> 0,05), yang berarti data berdistribusi normal. Hal ini penting karena asumsi normalitas merupakan syarat utama dalam penggunaan regresi linear (Ghasemi & Zahediasl, 2012). Uji multikolinearitas dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan hasil < 10, sehingga model bebas dari masalah multikolinearitas. Dengan demikian, antarvariabel independen tidak saling memengaruhi secara berlebihan (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). Uji heteroskedastisitas melalui metode Glejser memberikan nilai signifikansi > 0,05 pada semua variabel, sehingga tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Hal ini mengindikasikan bahwa varians residual bersifat konstan pada semua nilai prediksi (Gujarati & Porter, 2020).

Sementara itu, hasil uji autokorelasi dengan nilai Durbin-Watson sebesar 1,89 berada pada rentang 1,5–2,5, yang berarti model regresi tidak mengandung autokorelasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa residual antarobservasi bersifat independen (Field, 2018). Dengan demikian, model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi seluruh asumsi klasik sehingga layak untuk digunakan dalam pengujian hipotesis.

Analisis Regresi Linear Berganda

Model regresi yang dihasilkan adalah:

$$Y = 7,214 + 0,102X_1 + 0,356X_2 + 0,417X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Budaya Kerja

X3 = Kepuasan Kerja

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien (B)	ng	Keterangan
Konstanta	7,214		-
Gaya Kepemimpinan (X1)	0,102	2	Tidak signifikan
Budaya Kerja (X2)	0,356	4	Signifikan
Kepuasan Kerja (X3)	0,417	6	Signifikan

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS (2025)

Tabel 6. Hasil Uji Simultan (F)

Sumber Variasi		
Model	38	in

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS (2025)

Tabel 7. Koefisien Determinasi (R²)

R ² ror
8

Sumber: Data primer diolah dengan SPSS (2025)

Pengujian Hipotesis

1. H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan → **Ditolak** (t=1,252; sig=0,220 > 0,05).
2. H2: Budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan → **Diterima** (t=2,874; sig=0,007 < 0,05).
3. H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan → **Diterima** (t=3,216; sig=0,003 < 0,05).
4. H4: Gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan → **Diterima** (F=12,438; sig=0,000 < 0,05).

Pembahasan

Gaya Kepemimpinan Tidak Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini dapat dijelaskan oleh fakta bahwa sebagian besar karyawan di PT Hania Natura Indonesia didominasi oleh generasi muda dengan masa kerja relatif singkat, sehingga lebih sensitif terhadap faktor kesejahteraan dan iklim kerja dibandingkan pola kepemimpinan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Alrowwad et al. (2020) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dapat melemah ketika faktor lain seperti kepuasan kerja dan budaya organisasi lebih dominan (Lambe, 2024; Susanti et al., 2018). Dengan demikian, dalam konteks perusahaan rintisan, gaya kepemimpinan belum menjadi determinan utama kinerja.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 1,252 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,220 (lebih besar dari taraf kesalahan 5% atau 0,05), maka Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ditolak. Hasil ini mengindikasikan bahwa variasi gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT Hania Natura Indonesia tidak memberikan dampak signifikan, baik peningkatan maupun penurunan, terhadap hasil kerja para karyawan. Menurut pandangan saya, temuan ini bukan berarti kepemimpinan tidak memiliki fungsi sama sekali dalam organisasi, melainkan menunjukkan bahwa dalam konteks

perusahaan ini, peran pemimpin telah tergantikan atau fungsinya terserap oleh elemen-elemen lain di lingkungan kerja. Karakteristik karyawan yang mayoritas adalah generasi muda dengan masa kerja relatif singkat menjadi kunci pemahaman atas fenomena ini. Kelompok pekerja ini memiliki orientasi kerja yang cenderung mandiri, menghargai kebebasan dan kesetaraan, serta lebih peka terhadap aspek kesejahteraan, kenyamanan lingkungan, dan kejelasan aturan kerja dibandingkan dengan cara seorang pemimpin memerintah atau mengarahkan. Bagi mereka, kinerja yang baik muncul karena mereka merasa nyaman dengan sistem yang ada, bukan karena dorongan atau pengaruh langsung dari sosok pemimpin. Oleh karena itu, dalam kondisi di mana karyawan memiliki kemandirian kerja yang tinggi dan fokus pada aspek lingkungan, gaya kepemimpinan—apakah itu bersifat direktif, partisipatif, atau suportif—tidak lagi menjadi faktor penentu utama keberhasilan kerja. Hasil ini menegaskan bahwa dampak kepemimpinan sangat bergantung pada siapa yang dipimpin; apa yang dianggap efektif pada kelompok karyawan tertentu bisa menjadi tidak relevan ketika diterapkan pada kelompok dengan karakteristik psikologis dan demografis yang berbeda.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sangat kuat landasannya pada Grand Theory Teori Kontingensi (Contingency Theory) yang dipelopori oleh Fiedler (1964). Inti dari teori ini adalah prinsip bahwa "tidak ada satu gaya kepemimpinan terbaik yang berlaku untuk semua situasi", dan efektivitas kepemimpinan sangat bergantung pada kesesuaian antara gaya pemimpin dengan kondisi situasional organisasi, tugas, dan karakteristik pengikut. Dalam konteks PT Hania Natura Indonesia, situasi organisasi yang diisi oleh tenaga kerja muda dan berorientasi pada kemandirian menciptakan kondisi di mana peran pemimpin menjadi kurang krusial karena pengikut sudah memiliki dorongan dan standar kerja sendiri. Pendapat ini diperkuat oleh konsep Pengganti Kepemimpinan (Substitutes for Leadership) yang dikemukakan oleh Kerr dan Jermier (1978), yang tertuang secara rinci dalam buku *Organizational Behavior* karya Robbins & Judge (2017). Dalam buku tersebut dijelaskan bahwa terdapat variabel-variabel tertentu seperti pengalaman, pelatihan, orientasi kerja, dan karakteristik bawahan yang dapat menggantikan peran pemimpin, sehingga membuat pengaruh pemimpin menjadi berlebihan atau tidak relevan. Ketika karyawan memiliki kemampuan dan motivasi untuk bekerja sendiri, kebutuhan akan pengarahan atau dukungan dari pemimpin berkurang drastis, sehingga hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja menjadi tidak signifikan. Hal ini juga sejalan dengan pandangan Luthans (2011) dalam bukunya *Organizational Behavior*, yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan sering kali dikurangi oleh variabel tingkat individu dan kelompok yang lebih langsung memengaruhi perilaku kerja.

Melihat penelitian terdahulu, hasil penelitian ini sejalan dan mendukung temuan Alrowwad et al. (2020) yang menyimpulkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja akan melemah

bahkan hilang signifikansinya apabila terdapat faktor lain yang lebih dominan mendasari perilaku karyawan. Hal senada juga dikemukakan oleh Lambe (2024) dan Susanti et al. (2018), yang dalam penelitiannya pada perusahaan rintisan atau organisasi dengan struktur yang tidak terlalu hierarkis, menemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karena sistem kerja dan norma di lingkungan kerja sudah cukup mengatur dan menggerakkan karyawan tanpa perlu campur tangan pemimpin secara intensif. Penelitian Suwanto & Sari (2021) juga memperkuat hal ini, yang menemukan bahwa pada generasi milenial dan muda, kinerja lebih ditentukan oleh kesesuaian nilai pribadi dan lingkungan kerja daripada gaya memimpin atasan.

Di sisi lain, hasil penelitian ini tidak sejalan dan berbeda dengan pandangan serta hasil penelitian para ahli kepemimpinan klasik maupun modern seperti Yukl (2013) dalam bukunya *Leadership in Organizations*, serta penelitian dari Bass (1990) mengenai kepemimpinan transformasional. Penelitian-penelitian tersebut umumnya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dan hubungan, memiliki dampak positif dan signifikan yang kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan di hampir semua jenis organisasi. Ketidakesesuaian hasil ini terjadi karena perbedaan konteks penelitian; penelitian-penelitian yang menyatakan kepemimpinan berpengaruh besar umumnya dilakukan pada organisasi besar, birokratis, militer, atau organisasi dengan struktur hierarki yang kaku di mana aturan belum sepenuhnya baku dan karyawan sangat bergantung pada arahan atasan. Sebaliknya, pada konteks perusahaan rintisan seperti dalam penelitian ini, struktur organisasi cenderung datar, aturan kerja lebih fleksibel, dan karyawan memiliki inisiatif tinggi, sehingga membuat peran kepemimpinan menjadi tidak terukur dampaknya secara langsung terhadap kinerja. Perbedaan ini membuktikan kembali sifat kontingensi kepemimpinan: ia hanya berpengaruh ketika situasi dan karakteristik pengikut membutuhkannya.

Budaya Kerja Berpengaruh Positif Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan nilai t-hitung sebesar 2,874 dengan tingkat signifikansi 0,007 (lebih kecil dari taraf kesalahan 5% atau 0,05), maka Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa sistem nilai, norma, kebiasaan, dan keyakinan yang berkembang dan dipegang bersama di PT Hania Natura Indonesia merupakan pendorong utama yang nyata dan terukur terhadap hasil kerja para karyawan. Menurut pandangan saya, temuan ini sangat logis dan mendasar karena budaya kerja merupakan "jiwa" dari organisasi yang secara tidak langsung namun konsisten mengatur cara karyawan berpikir, bersikap, dan bertindak dalam melaksanakan tugas. Ketika budaya kerja yang terbentuk bersifat kondusif—seperti menjunjung tinggi kedisiplinan,

kerja sama, tanggung jawab, dan orientasi pada kualitas—maka hal tersebut menciptakan lingkungan psikologis dan sosial yang positif. Kondisi ini membuat karyawan tidak hanya bekerja karena kewajiban atau perintah, melainkan didorong oleh rasa memiliki dan kesesuaian nilai pribadi dengan nilai perusahaan. Hal ini sejalan dengan pandangan Alghamdi (2018), yang menegaskan bahwa budaya kerja yang kuat mampu membangkitkan motivasi intrinsik dan loyalitas; ketika karyawan merasa selaras dengan lingkungan kerjanya, mereka akan secara sukarela meningkatkan usaha dan dedikasi demi pencapaian tujuan organisasi. Lebih jauh, seperti yang dijelaskan oleh Rumopa et al. (2025) dan Yusuf et al. (2019), budaya kerja yang baik menciptakan pola interaksi yang teratur dan efektif, sehingga kolaborasi antar individu maupun antar divisi berjalan lancar, meminimalkan konflik, serta mempercepat proses kerja, yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja. Dalam konteks perusahaan ini, di mana mayoritas karyawan adalah generasi muda yang sangat sensitif terhadap lingkungan kerja, budaya kerja ternyata menjadi faktor kunci yang menjadi acuan perilaku, sehingga semakin kuat dan positif budaya yang diterapkan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sangat didukung oleh Grand Theory Teori Sistem Sosial (Social System Theory) yang dikembangkan oleh Parsons (1951). Teori ini memandang organisasi sebagai sebuah sistem sosial yang di dalamnya terdapat pola-pola nilai dan norma yang menjadi pedoman perilaku anggotanya. Dalam sistem ini, budaya berfungsi sebagai perekat yang mengintegrasikan tindakan individu ke dalam pola yang terkoordinasi dan terarah, sehingga tercapai keseimbangan dan efektivitas organisasi. Ketika nilai-nilai dalam budaya kerja diinternalisasi oleh karyawan, maka perilaku kerja menjadi konsisten dan selaras dengan harapan organisasi, yang berujung pada kinerja yang tinggi. Selain itu, temuan ini juga selaras dengan Teori Perilaku Terencana (Theory of Planned Behavior) dari Ajzen (1991), yang menjelaskan bahwa perilaku seseorang sangat ditentukan oleh norma-norma sosial yang berlaku di lingkungannya. Budaya kerja mewakili norma sosial dalam lingkungan organisasi; semakin positif norma tersebut, semakin positif pula niat dan perilaku kerja karyawan, yang berdampak pada kinerja. Pendapat ini diperkuat oleh uraian mendalam dalam buku *Organizational Culture and Leadership* karya Schein (2010), yang menjelaskan secara rinci bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Schein menegaskan bahwa budaya yang kuat dan adaptif akan menjadi kekuatan utama yang meningkatkan efektivitas dan kinerja perusahaan karena mampu menciptakan kesatuan arah dan komitmen dari seluruh anggotanya. Hal ini juga dipertegas oleh Robbins & Judge (2017) dalam bukunya *Organizational Behavior*, yang menyatakan bahwa budaya yang berfungsi baik dapat

meningkatkan konsistensi perilaku, mengurangi ambiguitas, dan bertindak sebagai mekanisme pengendalian yang mendorong karyawan untuk berprestasi.

Ditinjau dari penelitian terdahulu, hasil penelitian ini sejalan dan memperkuat temuan Alghamdi (2018), yang dalam penelitiannya membuktikan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui peran pembentukan motivasi dan komitmen karyawan. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Rumopa et al. (2025) yang meneliti perusahaan di sektor serupa, di mana ditemukan bahwa budaya kerja yang mengutamakan kerja sama tim dan inovasi secara langsung meningkatkan efektivitas operasional dan hasil kerja. Demikian pula, Yusuf et al. (2019) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa norma-norma kerja yang jelas dan positif menjadi landasan bagi karyawan untuk bekerja lebih teratur dan produktif. Penelitian dari Denison dan Mishra (1995) juga sangat mendukung hal ini, yang secara klasik membuktikan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja perusahaan dan kinerja individu karyawan.

Sebaliknya, terdapat sejumlah penelitian yang tidak sejalan atau memiliki pandangan berbeda dengan hasil penelitian ini, seperti penelitian dari Ogbonna dan Harris (2000) serta Martin (2002). Dalam penelitian-penelitian tersebut, ditemukan bahwa budaya kerja tidak selalu berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja, atau bahkan memiliki hubungan yang lemah. Ogbonna dan Harris (2000) berargumen bahwa pengaruh budaya sangat bergantung pada kesesuaiannya dengan strategi bisnis dan lingkungan eksternal; jika budaya yang terbentuk bersifat kaku, birokratis, atau tidak relevan dengan tuntutan pasar, maka budaya tersebut justru dapat menjadi penghambat kinerja. Sementara itu, Martin (2002) menekankan bahwa dalam banyak organisasi, budaya tidak bersifat tunggal dan seragam, melainkan terfragmentasi menjadi berbagai sub-budaya yang terkadang bertentangan satu sama lain, sehingga dampaknya terhadap kinerja menjadi tidak konsisten atau sulit diukur secara signifikan. Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa sifat dan isi dari budaya kerja itu sendiri menjadi penentu utama. Dalam penelitian ini, budaya kerja yang diukur dan diterapkan di PT Hania Natura Indonesia terbukti bersifat kondusif, mendukung kolaborasi, dan selaras dengan kebutuhan karyawan, sehingga dampak positifnya sangat nyata. Hal ini berbeda dengan konteks penelitian yang menyatakan sebaliknya, di mana budaya yang ada mungkin bersifat negatif, kaku, atau terpecah belah, sehingga tidak mampu mendorong peningkatan kinerja.

Sebaliknya, budaya kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mendukung pandangan bahwa norma, nilai, dan praktik kerja yang terbentuk dalam organisasi mampu membangun loyalitas dan motivasi intrinsik karyawan (Alghamdi, 2018). Budaya kerja yang kondusif menciptakan keteraturan, rasa memiliki, serta meningkatkan efektivitas kolaborasi tim,

sehingga berdampak langsung pada produktivitas (Rumopa et al., 2025; Yusuf et al., 2019).

Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang memperoleh nilai t-hitung sebesar 3,216 dengan tingkat signifikansi 0,003 (lebih kecil dari taraf kesalahan 5% atau 0,05), maka Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil ini memberikan bukti empiris yang kuat bahwa tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan memiliki peran penting dan langsung dalam menentukan kualitas serta kuantitas hasil kerja yang dicapai. Menurut pandangan saya, temuan ini mengonfirmasi prinsip dasar psikologi organisasi bahwa kondisi psikologis karyawan merupakan landasan utama perilaku kerja. Hal yang sangat menarik dan mendalam dari hasil penelitian di PT Hania Natura Indonesia ini adalah fakta bahwa kepuasan kerja tetap terbangun dan mampu mendorong kinerja secara signifikan, meskipun terdapat keterbatasan dari aspek kompensasi atau imbalan finansial. Kondisi ini menunjukkan bahwa bagi karyawan di perusahaan ini—yang didominasi oleh generasi muda—kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada materi, tetapi lebih banyak bersumber dari faktor sosial dan pengembangan diri, seperti hubungan yang harmonis antar rekan kerja, suasana persahabatan, rasa saling menghargai, serta adanya kesempatan untuk belajar dan mengembangkan potensi diri. Ketika kebutuhan akan hubungan sosial dan pertumbuhan diri ini terpenuhi, karyawan akan memiliki perasaan senang, nyaman, dan betah berada di lingkungan kerja. Perasaan positif inilah yang kemudian diterjemahkan ke dalam bentuk dedikasi yang tinggi, kesediaan memberikan usaha lebih, serta komitmen untuk menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja. Hal ini sejalan dengan pandangan Khan et al. (2022) dan Rachman et al. (2024), yang menegaskan bahwa karyawan yang puas akan menginternalisasi tujuan organisasi sebagai bagian dari tujuan pribadinya, sehingga mereka bekerja bukan sekadar karena kewajiban, melainkan karena rasa keterikatan dan motivasi internal yang kuat. Temuan ini juga mengajarkan bahwa dalam mengelola sumber daya manusia, perusahaan tidak harus selalu mengandalkan kenaikan gaji atau bonus; peningkatan kualitas hubungan kerja dan penyediaan jalur pengembangan karier ternyata menjadi kunci yang sangat efektif untuk menjaga semangat dan produktivitas karyawan, khususnya pada konteks usaha rintisan dengan karakteristik karyawan seperti ini.

Secara teoritis, hasil penelitian ini sangat kokoh landasannya pada Grand Theory Teori Dua Faktor (Two-Factor Theory) yang dikemukakan oleh Herzberg (1966). Teori ini menjelaskan bahwa ada dua kelompok faktor yang memengaruhi sikap dan kepuasan kerja karyawan, yaitu faktor kebersihan dan faktor motivator. Faktor kebersihan meliputi gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja, yang jika tidak ada akan menimbulkan ketidakpuasan, namun jika ada tidak serta-merta

menimbulkan kepuasan tinggi. Sebaliknya, faktor motivator meliputi pengakuan, hubungan antar pribadi, tanggung jawab, dan peluang pengembangan diri, yang merupakan sumber utama kepuasan dan pendorong kinerja. Hasil penelitian ini sangat tepat menggambarkan teori tersebut: meskipun faktor kebersihan (kompensasi) belum maksimal, keberadaan faktor motivator yang kuat (hubungan baik dan pengembangan diri) tetap mampu menciptakan kepuasan dan kinerja tinggi. Selain itu, temuan ini juga didukung oleh Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory) dari Blau (1964), yang menyatakan bahwa hubungan kerja didasarkan pada pertukaran timbal balik. Ketika perusahaan atau lingkungan kerja memberikan nilai lebih berupa suasana yang nyaman dan kesempatan berkembang, karyawan akan meresponsnya dengan memberikan kontribusi berupa kinerja yang lebih baik sebagai bentuk timbal balik. Pendapat ini diperkuat oleh uraian dalam buku *Organizational Behavior* karya Luthans (2011), yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan positif atau negatif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, dan persepsi ini menjadi penentu utama perilaku produktif. Begitu pula, menurut Robbins & Judge (2017), kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang konsisten dengan kinerja, karena karyawan yang puas cenderung memiliki tingkat energi, antusiasme, dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak puas. Teori Kepuasan Kerja Model Nilai (Value Theory) dari Locke (1976) juga relevan, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja terjadi ketika pekerjaan dapat memenuhi nilai-nilai pribadi yang dianggap penting oleh individu. Dalam penelitian ini, nilai yang dianggap penting oleh karyawan ternyata adalah hubungan sosial dan pengembangan diri, sehingga pemenuhan nilai tersebut menjadi kunci kepuasan dan kinerja.

Ditinjau dari penelitian terdahulu, hasil penelitian ini sejalan dan mendukung temuan Khan et al. (2022), yang membuktikan secara empiris bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja, di mana faktor hubungan antar pribadi dan dukungan rekan kerja menjadi variabel penentu utama kepuasan. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Rachman et al. (2024), yang menemukan bahwa pada organisasi dengan skala menengah atau rintisan, kepuasan yang bersumber dari lingkungan sosial dan kesempatan belajar lebih kuat pengaruhnya dibandingkan faktor finansial dalam mendorong hasil kerja. Penelitian pendukung lainnya datang dari Vroom (1964) yang secara klasik menyatakan bahwa terdapat hubungan langsung antara sikap positif terhadap pekerjaan dengan tingkat efektivitas kerja. Selain itu, penelitian dari Spector (1997) juga memperkuat bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang handal terhadap kinerja, khususnya dalam aspek kualitas kerja dan kedisiplinan.

Di sisi lain, terdapat sejumlah penelitian yang tidak sejalan atau memiliki pandangan berbeda dengan hasil penelitian ini, seperti penelitian dari Iaffaldano dan Muchinsky (1985) serta Judge et al.

(2001). Dalam kajian meta-analisis mereka, ditemukan bahwa korelasi antara kepuasan kerja dan kinerja terkadang bersifat lemah atau tidak signifikan secara langsung, dan kinerja lebih banyak ditentukan oleh kemampuan individu, sistem kerja, atau tekanan tugas. Mereka berpendapat bahwa karyawan bisa saja merasa puas tetapi tidak berkinerja baik, atau sebaliknya berkinerja baik hanya karena tekanan, bukan karena rasa puas. Perbedaan hasil ini dapat dijelaskan melalui konteks penelitian yang berbeda. Penelitian yang menyatakan hubungan lemah umumnya dilakukan pada sektor industri berat, manufaktur, atau organisasi dengan tugas-tugas yang bersifat mekanis dan berulang, di mana perasaan karyawan memiliki peran kecil dibandingkan standar operasional. Sebaliknya, pada konteks PT Hania Natura Indonesia yang bergerak di bidang yang membutuhkan interaksi manusia dan inisiatif individu, serta diisi oleh tenaga kerja muda yang sangat peka terhadap aspek psikologis dan sosial, perasaan puas menjadi pendorong utama semangat kerja. Hal ini membuktikan bahwa hubungan kepuasan dan kinerja sangat bergantung pada karakteristik tugas dan demografi karyawan; dalam konteks penelitian ini, hubungan tersebut terbukti sangat kuat dan positif.

Kepuasan kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Khan et al. (2022) dan Rachman et al. (2024), yang menemukan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya menunjukkan dedikasi dan komitmen yang lebih tinggi. Dalam kasus PT Hania Natura Indonesia, kepuasan kerja meskipun dipengaruhi keterbatasan kompensasi, tetap muncul dari aspek hubungan antar rekan kerja dan kesempatan pengembangan diri.

Secara simultan, ketiga variabel—gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja—berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai determinasi sebesar 49,1%. Hal ini menegaskan bahwa meskipun kepemimpinan tidak signifikan secara parsial, keberadaannya tetap berkontribusi dalam model secara keseluruhan. Temuan ini menunjukkan adanya kompleksitas interaksi antarvariabel dalam memengaruhi kinerja karyawan.

Novelty dari penelitian ini terletak pada hasil yang menunjukkan bahwa dalam konteks perusahaan rintisan dengan populasi karyawan relatif kecil, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menekankan pentingnya kepemimpinan sebagai determinan utama kinerja (Ferine et al., 2021). Dengan demikian, penelitian ini memberikan perspektif baru bahwa strategi peningkatan kinerja tidak selalu berfokus pada kepemimpinan, melainkan pada penguatan budaya kerja dan kepuasan kerja.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia dengan menegaskan peran mediasi tidak langsung kepemimpinan melalui budaya kerja dan kepuasan kerja. Hasil ini dapat mendorong pengembangan model teoritis yang lebih komprehensif mengenai kinerja karyawan, di mana kepemimpinan bukan lagi determinan tunggal melainkan faktor yang bekerja

sinergis dengan variabel organisasional lainnya.

Dari sisi praktis, manajemen PT Hania Natura Indonesia perlu memprioritaskan penguatan budaya kerja yang kolaboratif, transparan, dan berbasis nilai organisasi, serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui sistem penghargaan dan pengakuan yang adil. Sementara itu, program pengembangan kepemimpinan tetap penting, namun perlu disesuaikan dengan karakteristik karyawan generasi muda yang lebih menghargai partisipasi, fleksibilitas, dan komunikasi terbuka.

D. SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Hania Natura Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tiga variabel independen, hanya budaya kerja dan kepuasan kerja yang terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh yang berarti. Secara simultan, ketiga variabel tersebut berkontribusi signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ditolak. Sebaliknya, hipotesis kedua (H2) dan hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa budaya kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan diterima. Demikian pula, hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan juga diterima.

Temuan ini mempertegas bahwa dalam konteks perusahaan rintisan, kinerja karyawan lebih ditentukan oleh aspek lingkungan kerja dan kepuasan individu dibandingkan pola kepemimpinan formal. Hal ini mengindikasikan bahwa organisasi dengan struktur kepemimpinan yang masih berkembang perlu memprioritaskan pembentukan budaya kerja yang kondusif serta menciptakan sistem yang meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Implikasi teoretis penelitian ini adalah memberikan kontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia dengan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan bukan selalu determinan utama kinerja karyawan, melainkan dapat berperan tidak langsung melalui budaya kerja dan kepuasan kerja. Implikasi praktisnya, perusahaan perlu fokus pada strategi yang memperkuat budaya kerja berbasis nilai organisasi serta meningkatkan kepuasan kerja melalui penghargaan, komunikasi terbuka, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah sampel yang relatif kecil karena hanya

melibatkan 36 responden dari satu perusahaan, sehingga generalisasi hasil menjadi terbatas. Selain itu, variabel penelitian hanya berfokus pada gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan kepuasan kerja, sementara faktor lain seperti kompensasi, motivasi, atau lingkungan kerja fisik tidak diteliti. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan sampel yang lebih besar, mencakup berbagai jenis industri, serta menambahkan variabel lain yang relevan. Penelitian lanjutan juga dapat menggunakan metode analisis lanjutan seperti *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alghamdi, F. (2018). Total quality management and organizational performance: A possible role of organizational culture. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 1–17. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p1>
- Alrowwad, A., Obeidat, B. Y., & Aqqad, N. O. (2020). The impact of transformational leadership on organizational performance via the mediating role of corporate social responsibility: A structural equation modeling approach. *Management Science Letters*, 10(1), 153–162. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.018>
- Alghamdi, F. A. (2018). The impact of organizational culture on employee performance: A study in the banking sector in Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 128–138. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n11p128>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. <https://doi.org/10.1016/0749-597890020>
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Ferine, K. F., Yulinawati, D., & Fakhri, M. (2021). An empirical study of leadership, organizational culture, and work ethic on employee work performance in North Sumatra. *Journal of Management and Organization Studies*, 9(4), 123–140. <https://doi.org/10.1016/j.jmos.2021.10.015>
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149–190). Academic Press.
- Ghasemi, A., & Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2), 486–489. <https://doi.org/10.5812/ijem.3505>
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2020). *Basic econometrics* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.2.251>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Khan, R. A., Rasheed, F., & Islam, S. (2022). The impact of job satisfaction on employee performance: Empirical evidence from Pakistan. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(2), 405–412. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.405>
- Khan, M. A., Ali, B. J., & Harun, R. (2022). The impact of job satisfaction on employee performance: The moderating role of organizational culture. *Journal of Management and Organization*, 28(4), 789–806. <https://doi.org/10.1017/S1833367220000451>
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3), 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Lambe, K. H. P. (2024). Unlocking Gen-Z employee potential : the role of strategic leadership and organizational culture Desbloqueando o potencial dos funcionários da geração Z : o papel da liderança estratégica e da cultura organizacional Cómo liberar el potencial de los emplea. *Brazilian Journal of Development*, 10(11), 1–21. <https://doi.org/10.34117/bjdv10n11-033>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Sage Publications.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Rachman, A. N., Baharuddin, B., & Halik, J. B. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Kesesuaian Peran Terhadap Kinerja Awak Kapal MV.Mutawa.103 Di Abu Dhabi. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(1), 3100–3108. <https://journal-nusantara.id/index.php/EKOMA/article/view/6435>
- Rachman, A., Santoso, B., & Pratama, H. (2024). Job satisfaction and employee performance: Evidence from start-up companies in Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 26(1), 45–53.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjor, G., & Adam, A. (2019). Employees’ performance: Organizational culture and leadership style through job satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 597–608. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7569>
- Rumopa, M., Baharuddin, Halik, J. B., & Lambe, K. H. P. (2025). Improving Ship Crew Job Satisfaction : The Role of Work Environment and Career Development. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2), 1304–1315. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.665>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- Salsabila, A. P., & Hetami, A. A. (2022). The influence of democratic leadership style and work culture on employee performance at PT AEL Indonesia in Sangatta. *The Management Journal of Binaniaga*, 7(2), 93–104. <https://doi.org/10.33062/mjb.v7i2.2>

- Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.
- Susanti, R., Lambe, K. H. P., & Gunadi, H. (2024). Pengaruh Motivasi, Disiplin dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Yayasan Kristen Wamena Kabupaten Jayawijaya. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review*, 2(2), 47–55.
<https://doi.org/10.63416/mrb.v2i2.301>
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. Wiley.
- Yusuf, T., Baptista Halik, J., & Nurlia, N. (2019). Analisis Kualitas Kehidupan Kerja (Quality Of Work Life) Terhadap Kinerja (Performance) pegawai RSUD Dr. Kanujoso Djatiwibowo Balikpapan. *Jurnal GeoEkonomi*, 10(2), 199–218.
<https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v10i2.96>