

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Personil dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Satuan Kodim 0310/KPR)

Usman Hakim^{1*}

¹Program Studi Magister Manajemen Universitas Lancang Kuning Pekanbaru

* Penulis Korespondensi, email: usmanhakim@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan motivasi personil Satuan Kodim 0310/KPR. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Sifat penelitian ini deskriptif dan verifikatif. Populasi penelitian ini berjumlah 530, yang merupakan personil pada Satuan Kodim 0310/KPR wilayah Kabupaten Pelalawan Riau. Sampelnya berjumlah 226 personil. Analisa data penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan analisis verifikatif, sebagai alat analisis digunakan Scruktural Equational Model yang diproses dengan Software SmartPLS2. Hasil analisis membuktikan bahwa budaya organisasi mempengaruhi secara positif terhadap kinerja dan motivasi personil Satuan Kodim 0310/KPR..

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kinerja Personil, dan Motivasi

PENDAHULUAN

Sesuai dengan Undang-Undang RI Nomor 34 Tahun 2004 tentang Tentara Nasional Indonesia (TNI), tugas pokok TNI adalah menegakkan kedaulatan Negara, mempertahankan keutuhan wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, serta melindungi segenap bangsa dan seluruh tumpah darah Indonesia dari ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara.

Selain menjalankan seluruh tugas pokok yang dibebankan kepadanya, TNI juga mampu meraih prestasi hingga tingkat internasional. Mulai dari menjadi yang tak terkalahkan dalam lomba Australian Army of Skill Arms at Meeting (AASAM) selama 10 tahun berturut-turut, TNI juga berprestasi dalam misi-misi perdamaian dunia, menjadi tiga besar pasukan terbaik di dunia, dan selalu menjadi pelatih pasukan-pasukan tempur dari berbagai negara.

Sekian banyak prestasi yang dimiliki tentara kebanggaan Indonesia ini menggambarkan kinerja yang baik. Kinerja tersebut disebabkan banyak faktor yang mempengaruhinya. Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya sesuai dengan kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tertentu. Shahzad et al. (2013), Kinerja karyawan berarti kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan baik secara pribadi atau organisasi dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif. Menurut Ruky (2006) dalam Shahzad et al. (2013) kinerja adalah catatan hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama periode waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan berdasarkan penilaian mereka. Untuk mengukur kinerja karyawan individu ada enam

indikator yang dikembangkan oleh Fuad Mas'ud (2004) dalam Yudiawan et al, (2017) sebagai berikut: Kualitas kerja; Efisiensi kerja; Kemampuan kerja; Ketepatan waktu; Kreativitas kerja; Standar kualitas kerja; Pekerjaan pengetahuan.

Kinerja mengutip McCloy et.al. (1994) dalam Umam (2010: 187) mengatakan bahwa kinerja juga bisa berarti perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (goal-relevant action). Tujuan-tujuan tersebut bergantung pada wewenang penilai yang menentukan tujuan apa yang harus dicapai oleh karyawan. Oleh karena itu, kinerja bukan merupakan hasil dari tindakan atau perilaku, melainkan tindakan itu sendiri. Penilaian kinerja menurut Dessler (2004) dalam Machdalena & Hanif (2018) adalah prosedur yang mencakup penetapan standar kinerja, menilai kinerja aktual karyawan dalam kaitannya dengan standar kinerja, menilai kinerja aktual karyawan dalam kaitannya dengan pekerjaan standar, dan memberikan umpan balik kepada karyawan untuk memotivasi karyawan tersebut agar menghilangkan kemunduran atau terus berkinerja lebih tinggi.

Menurut hasil penelitian Novi & Heryanto (2019) bahwa motivasi dan budaya organisasi adalah dua variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Bahkan hasil penelitian tersebut juga menemukan budaya organisasi menjadi mediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya Syafaruddin (2018) juga menemukan bukti bahwa budaya organisasi dan motivasi mempengaruhi kinerja pegawai. Namun penelitian ini menunjukkan budaya organisasi lebih mempengaruhi naik atau turunnya kinerja pegawai dibandingkan motivasi.

Motivasi karyawan memainkan peran sentral dalam manajemen, baik secara praktis maupun teoritis. Motivasi didefinisikan sebagai keyakinan, nilai-nilai, dan sikap yang melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, menyangkut kepentingan entitas politik lebih besar dan memotivasi individu untuk bertindak sesuai tujuan organisasi (J. Perry, 1996 dalam Austin & Zacny, 2015). Begitu pula dengan Pedro et al, (2015) menemukan bahwa motivasi mempengaruhi kinerja sebuah organisasi di Spanyol. Hasil mengungkap adanya beberapa faktor yang memotivasi khusus untuk profesi seperti kenyataan bahwa pekerjaan membutuhkan berbagai keterampilan dan tidak terlalu rutin. Selain itu, meskipun karyawan secara umum merasakan kesetaraan dan mengakui bahwa manajer memberikan umpan balik yang konstan, hasilnya menunjukkan perlunya perbaikan dalam manajemen motivasi, terutama yang berkaitan dengan otonomi dan partisipasi yang lebih besar dalam menetapkan tujuan dalam pencapaian kinerja. Penelitian ini akan menggunakan teori motivasi dua faktor dari Frederick Herzberg.

Dikenal dengan sebutan teori motivasi Herzberg hygiene-motivator theory. Teori ini dikembangkan oleh Frederick seorang ahli psikologi Irving Herzberg (1923-2000), dari Amerika Serikat (M. Rizal, 2014). Herzberg mengungkapkan bahwa ada dua faktor yang menyebabkan seseorang mengalami kepuasan dalam bekerja: yang satu memuaskan dan yang lain menimbulkan ketidakpuasan. Artinya kepuasan dan ketidakpuasan saling terkait. Faktor-faktor tersebut dinamakan sebagai hygiene factors (faktor kesehatan) dan motivation factors (faktor pemuas). Faktor pemuas dikenal sebagai intrinsik sedangkan faktor hygiene disebut sebagai ekstrinsik. Intrinsik adalah faktor dimana seorang

karyawan akan mendapatkan motivasi jika faktor ini dipenuhi. Sebaliknya ekstrinsik membuat karyawan tidak puas jika tidak mendapatkannya.

Menurut Robbins & Judge (2015) budaya organisasi sebagai sistem makna bersama, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. selanjutnya Robbins & Judge (2015) mengungkapkan bahwa budaya organisasi memiliki dua bagian yang tak terpisahkan. Yaitu budaya organisasi yang dominan, dimana merupakan nilai-nilai utama yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi. Selanjutnya sub-budaya organisasi yaitu bagian kecil dari budaya organisasi yang merupakan ciri dari departemen-departemen di dalam organisasi. Nilai-nilai dominan adalah nilai-nilai utama yang diterima dan ada di dalam organisasi. Nilai-nilai dominan itu akan menjadi budaya yang kuat ketika sering dan secara terus menerus digunakan oleh anggota organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Seperti yang dikutip oleh Syafaruddin (2018) bahwa definisi budaya organisasi menurut Schein (2000:2) menunjukkan nilai-nilai kepercayaan dan prinsip-prinsip yang mendasari suatu sistem manajemen organisasi sebagaimana halnya praktik-praktik manajemen dan perilaku yang mempertegas dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut. Sedangkan Brown (1998) mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola kepercayaan, nilai-nilai, dan cara yang dipelajari menghadapi pengalaman yang telah dikembangkan sepanjang sejarah organisasi yang memanifestasi dalam pengaturan material dan perilaku organisasi.

Mangkunegara dalam Evi (2015) menyimpulkan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat atau asumsi atau system keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Selanjutnya Robbins & Judge (2015) mengatakan budaya organisasi sebagai sistem makna bersama, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi. Budaya organisasi memiliki dua bagian yang tak terpisahkan. Yaitu budaya organisasi yang dominan, dimana merupakan nilai-nilai utama yang dimiliki oleh seluruh anggota organisasi. Selanjutnya sub-budaya organisasi yaitu bagian kecil dari budaya organisasi yang merupakan ciri dari departemen-departemen di dalam organisasi. Nilai-nilai dominan adalah nilai-nilai utama yang diterima dan ada di dalam organisasi. Nilai-nilai dominan itu akan menjadi budaya yang kuat ketika sering dan secara terus menerus digunakan oleh anggota organisasi.

Definisi tersebut menggambarkan bahwa budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang berkarya dalam organisasi tersebut, dan diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat

dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi dengan organisasi yang lainnya.

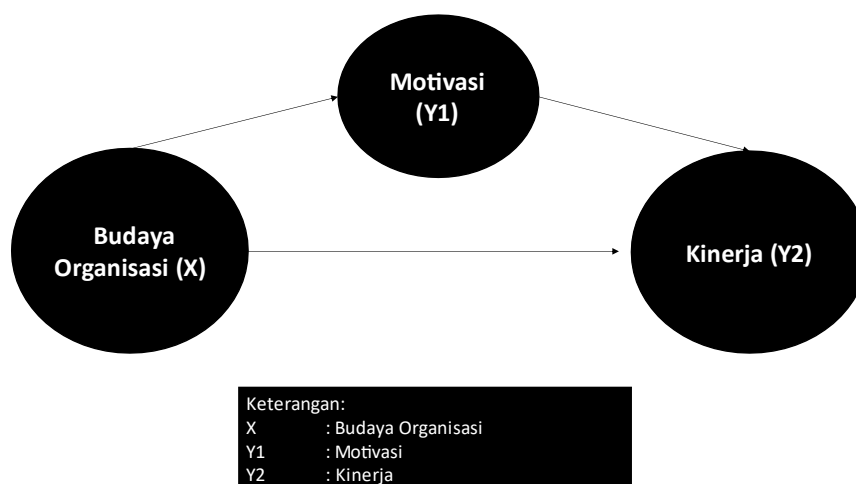
Sementara itu Deal dan Kennedy (1982) dalam Novi & Heryanto (2019) menyebutkan ciri-ciri budaya organisasi sebagai berikut:

1. Anggota- anggota organisasi loyal kepada organisasi, tahu dan jelas apa tujuan organisasi serta mengerti perilaku mana yang di pandang baik dan tidak.
2. Pedoman bertingkah laku bagi orang-orang di dalam organisasi digariskan dengan jelas, dimengerti, dipatuhi dan dilaksanakan sehingga orang yang bekerja menjadi sangat kohesif.
3. Nilai-nilai yang di anut organisasi tidak hanya berhenti pada slogan, tetapi di hayati dan dinyatakan dalam tingkah laku sehari-hari secara konsisten oleh semua yang bekerja dalam perusahaan baik, yang berpangkat tinggi sampai yang rendah pangkatnya.
4. Organisasi memberikan tempat khusus kepada pahlawan perusahaan dan secara sistematis menciptakan bermacam tingkat pahlawan, misalnya, pramu jual terbaik tahun ini, pemberian saran terbaik, dan sebagainya.

Motivasi mampu menciptakan keseriusan, tujuan dan keaktifan para individu untuk berusaha mencapai tujuan yang diinginkan (Robbin & Judge, 2006;2013) dalam M. Rizal et al, (2014). Tetap bertahan dalam melaksanakan suatu pekerjaan untuk waktu lama demi mencapai tujuan adalah cermin dari individu yang termotivasi. Kendati motivasi merupakan pendorong untuk melakukan semua kegiatan, namun disini motivasi yang dimaksud adalah bagaimana seorang individu berjuang dengan keras melaksanakan dan mensukseskan tujuan organisasi.

Robbins & Judge (2015) mendefenisikan kinerja karyawan sebagai sebuah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Dalam studi manajemen kinerja karyawan ada hal yang memerlukan pertimbangan penting sebab kinerja individual seorang karyawan dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut. Berhasil tidaknya kinerja karyawan yang telah dicapai organisasi tersebut akan dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan secara individu maupun kelompok.

Simanjuntak (2005) dalam Evi (2015) menyatakan bahwa kinerja adalah pencapaian dari melakukan tugas-tugas tertentu. Simanjuntak juga menganggap kinerja pekerjaan individu sebagai pencapaian terhadap target yang diberikan kepadanya dalam periode waktu tertentu. Kinerja juga merupakan hasil dari melakukan pekerjaan tertentu berdasarkan standar tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan. Sedarmayanti (2007) dalam Evi (2015) menyebutkan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pekerjaan karyawan yaitu; 1) sikap dan mentalitas (motivasi, disiplin, etika), 2) pendidikan, 3) keterampilan, 4) manajemen kepemimpinan, 5) tingkat penghasilan, 6) gaji dan kesehatan, 7) asuransi, 8) lingkungan kerja, 9) fasilitas, 10) teknologi, dan 11) jalur karier. Dharma (1995) dalam Machdalena & Hanif (2018) menyebutkan penilaian kinerja karyawan meliputi tiga hal, yaitu kuantitas, yang tergantung pada jumlah yang diproduksi; kualitas, yang tergantung pada kualitas yang dihasilkan; dan ketepatan waktu, yang tergantung pada tepat tidaknya waktu yang direncanakan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE

Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah kuantitatif yaitu metode yang menggambarkan penelitian dengan penekanan terhadap pengertian mengenai persoalan kehidupan masyarakat yang berpedoman pada situasi nyata atau natural setting bersifat secara keseluruhan, banyak dan detail. Sifat penelitian ini deskriptif dan verifikatif, mengupas seluruh variabel yang diamati serta menguji kebenaran dari suatu andaian atau hipotesis. Dalam metode deskriptif akan meneliti dan menjelaskan tentang deskripsi dari hubungan motivasi dengan kinerja, motivasi dengan budaya organisasi, budaya organisasi dengan kinerja serta hubungan motivasi, budaya organisasi dan kinerja.

Analisa metode verifikatif dilaksanakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistika (Solimun dkk., 2017). Analisa verifikatif untuk menguji kebenaran suatu hipotesis dengan mengumpulkan data dari lapangan tentang seluruh variabel yang diteliti. Uji statistik Structural equationl modelling (SEM) PLS akan digunakan untuk analisa verifikatif. PLS merupakan salah satu teknik SEM yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator dan kesalahan pengukuran secara langsung. Analisis PLS merupakan integrasi antara analisis path, regresi, dan faktor konfirmatori.

Penelitian ini dilakukan pada personil Satuan Kodim 0310/KPR yang terletak di Kota Kerinci Kabupaten Pelalawan Provinsi Riau. Adapun Variabel penelitian adalah motivasi, budaya organisasi dan kinerja personil.

Populasi penelitian ini berjumlah 530, yang merupakan personil pada Satuan Kodim 0310/KPR wilayah Kabupaten Pelalawan Riau.

Sampel adalah subyek dari populasi yang terdiri dari beberapa anggota populasi (Handayani, 2020). Karena jumlah populasi 530, maka menurut tabel Crejcie & Morgan (1970) sampenya berjumlah 226 personil.

Faktor penting dalam sebuah penelitian ilmiah adalah sumber data yang berguna dalam menentukan teknik pengumpulan data. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada 142 tenaga pemasar pada salah satu perusahaan

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai $T\text{-statistics} \geq T\text{-tabel}$ (1.96), maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian signifikansi dapat diketahui melalui tabel berikut.

Tabel 1. Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
Budaya Organisasi	Motivasi	0.479	0.090	5.350
Budaya Organisasi	Kinerja	0.540	0.082	6.579
Motivasi	Kinerja	0.248	0.085	2.900

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara budaya organisasi terhadap motivasi adalah sebesar 5.350. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap motivasi.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja adalah sebesar 6.579. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja. Pada hasil pengujian yang tertera pada tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai T statistics hubungan antara motivasi terhadap kinerja adalah sebesar 2.900. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96 . Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan motivasi terhadap kinerja.

Pengujian *indirect effect* dilakukan dengan tujuan untuk menguji ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat melalui variabel mediasinya. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila $T\text{-statistics} \geq T\text{-tabel}$ (1.96) maka dinyatakan terdapat pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen

melalui variabel mediasinya. Hasil pengujian *indirect effect* dapat dilihat melalui ringkasan dalam tabel berikut :

Tabel 2. Pengujian *Indirect Effect*

Eksogen	Intervening	Endogen	Indirect Coefficient	Standard Error	T Statistics
Budaya Organisasi	Motivasi	Kinerja	0.119	0.047	2.550

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi diperoleh nilai T statistics sebesar 2.550. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai T statistics > 1.96. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi. Oleh karena itu motivasi dinyatakan mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Konversi diagram jalur ke dalam model pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar konstruk yang dijelaskan pada efek pada model, yaitu efek langsung dan efek tidak langsung. Adapun efek model secara langsung maupun secara tidak langsung sebagaimana disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3. Efek Model Secara Langsung & Tak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Coefficient	
			Direct	Indirect
Budaya Organisasi		Motivasi	0.479	
Budaya Organisasi	Motivasi	Kinerja	0.540	0.119
Motivasi		Kinerja	0.248	

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa model pengukuran yang terbentuk adalah sebagai berikut:

Persamaan 1 : $Y_1 = 0.479 X$

Dari persamaan 1 dapat diinformasikan bahwa

- Koefisien direct effect budaya organisasi terhadap motivasi** sebesar 0.479 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan motivasi.

Persamaan 2 : $Y_2 = 0.540 X + 0.248 Y_1$

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa

1. Koefisien direct effect budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 0.540 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin baik budaya organisasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja.
2. Koefisien direct effect motivasi terhadap kinerja sebesar 0.248 menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi maka cenderung dapat meningkatkan kinerja.
3. Koefisien indirect effect budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi sebesar 0.119 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi yang disebabkan oleh semakin baik budaya organisasi, cenderung dapat meningkatkan kinerja.

Pengaruh Dominan

Variabel eksogen yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel endogen dapat diketahui melalui total coefficient yang paling tinggi yang dapat diketahui melalui penjelasan berikut :

Tabel 4. Pengaruh Dominan

Eksogen	Endogen	Total Coefficient
Budaya Organisasi	Motivasi	0.479
Budaya Organisasi	Kinerja	0.658
Motivasi	Kinerja	0.248

Sumber: Data Primer Diolah, 2021

Variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap kinerja adalah budaya organisasi dengan total coefficient sebesar 0.658. Dengan demikian budaya organisasi merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kinerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Budaya organisasi merujuk pada suatu sistem yang dipahami bersama, dihargai dan dilaksanakan suatu masyarakat. Sedangkan kinerja personil merupakan hasil kerja yang dicapai sesuai dengan tujuan organisasi. Disimpulkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi secara positif terhadap kinerja personil Satuan Kodim 0310/KPR. Budaya organisasi yang baik dan kuat membuat motivasi personil Satuan Kodim 0310/KPR meningkat. Motivasi yang tinggi mampu meningkatkan kinerja personil Satuan Kodim

0310/KPR. Motivasi menjadi media yang memperbesar peningkatan kinerja jika didukung oleh budaya organisasi yang kuat pada personil Satuan Kodim 0310/KPR.

Hasil penelitian ini berhasil membuktikan secara empiris keberadaan teori budaya organisasi (Robbins, 2006), motivasi dua faktor (Herzberg, 1923), dan kinerja karyawan (Dharma, 1995), khususnya di lingkungan Satuan Kodim 0310/KPR. Hasil penelitian ini dapat membantu para pengambil keputusan khususnya di TNI AD khususnya di Satuan Kodim 0310/KPR dalam usaha meningkatkan kinerja para personilnya.

REFERENSI

- Jusuf, Sunya., Salim, Basalamah., Ahmad, Gani., & Junaidin, Zakaria. 2017. "The Influence of Leadership Competency, Motivation and Organizational Culture on Employees Job Satisfaction and Performance in Ternate City Government." *Science Arena Publications International journal of Business Management*, Available online at www.sciarena.com 2017, Vol, 2 (1): 1-11.
- Kalsoom, Zohra., Mukaram, Ali Khan., & Syed, Sohaib Zubair. 2018. "Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan." *Industrial Engineering Letters* www.iiste.org, ISSN 2224-6096 (Paper) ISSN 2225-0581 (online), Vol.8, No.3.
- Kachornkittiya, Nattee., Charlee, Trichan., Sanguan, Lerkiatbundit. 2012. "Factors Affecting Public Service Motivation: Empirical study of municipal employees in the three Southern border Provinces of Thailand." *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 18 [Special Issue – September].
- Keskes, Imen. 2014. "Relationship between leadership styles and dimensions of employee organizational commitment: A critical review and discussion of future directions." *Intangible Capital, IC*, 2014 – 10(1): 26-51 – Online ISSN: 1697-9818 – Print ISSN: 2014-3214 <http://dx.doi.org/10.3926/ic.476>.
- Kim, S. 2015. "An innovation-driven culture in local government: Do senior manager's transformational leadership and the climate for creativity matter? *Public Personnel Management*, 44(2), 147–168. doi: 10.1177/0091026014568896.
- Mahnizar., Fachruddin., Indrayani., & Sri Yanti. 2020. "Effects of Organizational Culture, Motivation and Work Discipline on Employee Performance with Leadership as Intervening Variables in Tanjungpinang District." *Eropean Journal of Business and Management*, Vole 12 Nomor 1.
- Mabasa, Fumani Donald., Letsoalo Bertha., & Mabasa Engetani Lucia. 2016. "Perceived Organizational Politics Influences on Organizational Commitment Among Sepporting Staff Members At a Selected Higher Education Institution." *The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings*, Vienna, Austria.
- Machdalena, Agustini Fitriasari., & Hanif, Mauludin. 2018. "The Influence of Leadership on Employee Performance with Organizational Culture and Work Motivation as Intervening Variables." *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, Volume VI, Issue VII, July 2018, 43 ISSN 2201-2796.

- Mariati., & Hanif, Mauludin. 2018. "The Influence of Organizational Culture And Work Motivation on Employee Performance, Job Satisfaction As Intervening Variable (Study On Secretariat Staff of Pasuruan Regency)." *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 20, Issue 8. Ver. I (August. 2018), PP 30-39, www.iosrjournals.org.
- Mavhungu, Dzivhuluwani., & Bussin, Mark H.R. 2017. "The mediation role of motivation between leadership and public sector performance." *SA Journal of Human Resource Management* ISSN: (Online) 2071-078X, (Print) 1683-7584.
- Meike, Bawarodi., B. Tewal., & Michael, Ch. Raintung. 2017. "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. FIF Gorup Manado." *Jurnal EMBA*, Vol.5 No.2 Juni 2017, 714 – 724 .