



## Hubungan Organizational Culture, Transformational Leadership terhadap Job Performance Karyawan melalui Job Satisfaction pada PT X

<u>INFO PENULIS</u>	<u>INFO ARTIKEL</u>
Ega Elicia Universitas Esa Unggul <a href="mailto:egaelicia6@student.esaunggul.ac.id">egaelicia6@student.esaunggul.ac.id</a>	ISSN: 2963-8933 Vol. 6, No. 1, April 2026 <a href="http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajpp">http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajpp</a>
Muniroh Universitas Esa Unggul <a href="mailto:muniroh@esaunggul.ac.id">muniroh@esaunggul.ac.id</a>	
Pawenary Universitas Esa Unggul <a href="mailto:pawenary@esaunggul.ac.id">pawenary@esaunggul.ac.id</a>	
Gilang Pratama Hafidz Univeristas Esa Unggul <a href="mailto:gilang.pratama@esaunggul.ac.id">gilang.pratama@esaunggul.ac.id</a>	

© 2026 Arden Jaya Publisher All rights reserved

### **Saran Penulisan Referensi**

Elicia, E., Muniroh, Pawenary, & Hafidz, G. P. (2026). Hubungan Organizational Culture, Transformational Leadership terhadap Job Performance Karyawan melalui Job Satisfaction pada PT X. *Arus Jurnal Psikologi dan Pendidikan*, 6 (1), 331-338.

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *organizational culture* dan *transformational leadership* terhadap *job performance* karyawan dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada sub-sektor pengelola kawasan industri. Menggunakan metode kuantitatif dengan teknik *purposive sampling* terhadap 130 karyawan tetap, data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *organizational culture* merupakan faktor yang paling dominan dan memiliki kontribusi paling besar dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja serta pencapaian kinerja karyawan dibandingkan variabel lainnya. Temuan ini mengonfirmasi bahwa *job satisfaction* berperan sebagai mediator krusial yang menghubungkan efektivitas *organizational culture* dan *transformational leadership* dalam mendorong produktivitas kerja. Implikasi dari penelitian ini menegaskan bahwa perusahaan pada sub-sektor pengelola kawasan industri harus memprioritaskan penguatan nilai-nilai, norma, dan praktik kerja yang konsisten untuk menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan produktif bagi sumber daya manusia dalam jangka panjang.

**Kata Kunci:** Organizational Culture, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Job Performance

### Abstract

This study aims to examine the effect of organizational culture and transformational leadership on job performance, with job satisfaction as a mediating variable within the industrial estate management sub-sector. Using a quantitative research approach with purposive sampling involving 130 permanent employees, the data were analyzed through Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The findings reveal that organizational culture is the most dominant factor, exerting the greatest influence on both job satisfaction and employee performance compared to other variables. These results confirm that job satisfaction serves as a crucial mediator that links organizational culture and transformational leadership to work productivity. The implications of this research emphasize that companies in the industrial estate management sub-sector must prioritize the reinforcement of consistent organizational values, norms, and work practices to create a stable and productive environment for human resources in the long term.

**Key Words:** Organizational Culture, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Job Performance

### A. Pendahuluan

Di era globalisasi dengan persaingan bisnis yang semakin ketat, setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang kompeten dan berkinerja tinggi. Elemen kunci yang menentukan keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja karyawan (*job performance*), terutama dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah. *Job performance* mencerminkan perilaku, tingkat keterlibatan, dan komitmen karyawan yang secara langsung memengaruhi pencapaian tujuan kolektif perusahaan. Menurut Saleem (2024), kinerja yang optimal merupakan kontribusi unik individu melalui pekerjaannya yang sangat krusial bagi kelangsungan operasional organisasi.

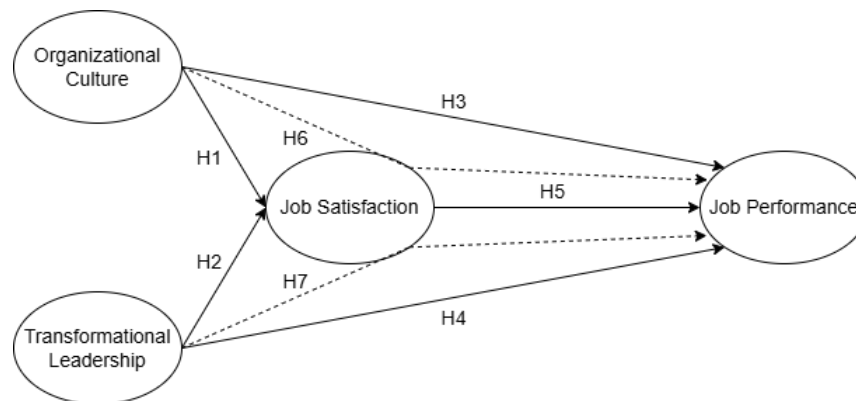
Salah satu faktor utama yang membentuk kinerja tersebut adalah budaya organisasi (*organizational culture*). Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman perilaku sekaligus pembeda antara satu organisasi dengan lainnya. Budaya yang kuat akan memfasilitasi pemahaman strategi bisnis, meningkatkan motivasi, dan memperkuat ikatan interpersonal di tempat kerja. Sejalan dengan penelitian Pujiono *et al.* (2020), budaya organisasi yang positif dapat mendorong keterlibatan karyawan dan menjadi penggerak utama dalam peningkatan produktivitas kerja.

Selain budaya, kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) juga memegang peran vital dalam memacu kinerja. Gaya kepemimpinan ini memiliki kemampuan untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian individual kepada staf, sehingga mendorong mereka untuk melampaui harapan organisasi. Pemimpin transformasional membangun rasa percaya dan keterlibatan emosional yang kuat pada pengikutnya. Hal ini didukung oleh temuan Imran *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Penerapan budaya organisasi yang sehat dan kepemimpinan yang efektif diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan. Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang dirasakan karyawan ketika penghargaan yang diterima setara atau melebihi beban kerja yang dikeluarkan. Karyawan yang merasa puas cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi, tingkat ketidakhadiran yang rendah, dan kinerja yang lebih efektif. Dalam hal ini, kepuasan kerja sering kali berperan sebagai jembatan atau mediator yang mentransformasikan pengaruh faktor organisasi terhadap capaian kinerja akhir karyawan.

Berdasarkan pengamatan awal pada PT X yang mengelola kawasan industri, ditemukan adanya fluktuasi pada tingkat kinerja karyawan dalam beberapa tahun terakhir. Data mencatat bahwa kinerja karyawan pada tahun 2022 mencapai 86,97%, namun menurun tajam pada tahun 2023 menjadi 78,03%. Meskipun sempat meningkat kembali pada tahun 2024 menjadi 84,27%, kondisi ini mengindikasikan ketidakstabilan stabilitas kinerja yang optimal secara berkelanjutan. Masalah ini diduga dipengaruhi oleh belum optimalnya internalisasi nilai-nilai budaya organisasi serta perlunya penguatan gaya kepemimpinan yang lebih inspiratif untuk mendorong kepuasan kerja karyawan

Penelitian terdahulu telah mengeksplorasi hubungan antar variabel ini, seperti studi Li & Tresirichod (2024) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja. Begitu pula dengan penelitian Islam *et al.* (2024) yang menegaskan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Namun, sebagian besar penelitian tersebut berfokus pada sektor kesehatan, pendidikan, atau telekomunikasi. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan pengkajian pada sektor pengelola kawasan industri untuk memperluas cakupan teoritis dan memberikan kontribusi praktis bagi pengelolaan SDM yang adaptif dan berkelanjutan.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## B. Metodologi

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode ini berguna untuk menganalisis keterhubungan antara *organizational culture*, *transformational leadership*, *job satisfaction*, dan *job performance* pada karyawan di sektor pengelola kawasan industri. Setiap konstruk diukur menggunakan skala Likert 4 poin, dengan pilihan respons mulai dari "sangat tidak setuju" (1) hingga "sangat setuju" (4).

Variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan instrumen yang telah divalidasi pada penelitian sebelumnya. *Organizational culture* diukur melalui empat dimensi yang diadaptasi dari Denison *et al.* (2014, 2003) dan Tulcanaza-Prieto *et al.* (2021). *Transformational leadership* dinilai melalui dimensi yang merujuk pada Podsakoff *et al.* (1996, 1990) serta Kovesnikov & Ehrnrooth (2018). *Job satisfaction* diukur dengan dimensi *intrinsic* dan *extrinsic* yang diadaptasi dari Hackman & Oldham (1975) serta Mickson *et al.* (2021). Sementara itu, *job performance* diukur menggunakan dimensi *task performance* dan *contextual performance* yang merujuk pada Borman & Motowidlo (1997) dan Carlos & Rodrigues (2016). Dengan total item 22 pengukuran.

Lokasi penelitian dilaksanakan di PT X yang berada di wilayah Cakung, Cilincing. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan aktif pada PT pengelola kawasan industri X. Peneliti mengadopsi teknik *purposive sampling* untuk pengambilan sampel dengan kriteria karyawan aktif, berusia 26-55 tahun, telah bekerja minimal selama 4 tahun, dan berstatus karyawan tetap. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 130 responden. Penentuan jumlah sampel minimum mengacu pada pedoman Hair *et al.* (2011), yaitu setidaknya lima hingga sepuluh kali jumlah indikator penelitian.

Sebelum pengumpulan data utama, dilakukan pretest terhadap 30 responden untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen. Analisis pretest mengacu pada nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA). Data dinyatakan valid secara konstruk apabila nilai KMO dan MSA > 0,50. Reliabilitas instrumen diuji menggunakan *Cronbach's Alpha* (CA) dengan kriteria CA ≥ 0,70.

Data yang sudah diperoleh dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Hal ini selaras dengan pendekatan yang direkomendasikan oleh Hair *et al.* (2024). Tahapan analisis diawali dengan evaluasi outer model yang mencakup pengujian validitas serta reliabilitas konstruk. Validitas konvergen dinyatakan terpenuhi bilamana nilai *loading factor* > 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50. Validitas diskriminan dievaluasi melalui kriteria *Fornell-Larcker*, dengan ketentuan akar kuadrat AVE setiap konstruk harus lebih besar daripada korelasi antar konstruk (Fornell & Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2014). Reliabilitas konstruk dianggap memadai bilamana nilai *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* masing-masing melebihi 0,70.

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria, analisis dilanjutkan pada inner model dengan mengevaluasi nilai *R-square*. Pengujian pengaruh antarvariabel dilakukan melalui prosedur *bootstrapping*, di mana hubungan dinyatakan signifikan bilamana nilai *t-statistic* > 1,96 atau *p-value* < 0,05. Pengujian model fit dilakukan dengan mengacu pada nilai SRMR, di mana suatu model dinyatakan memiliki kecocokan yang baik apabila nilai SRMR berada di bawah 0,1.

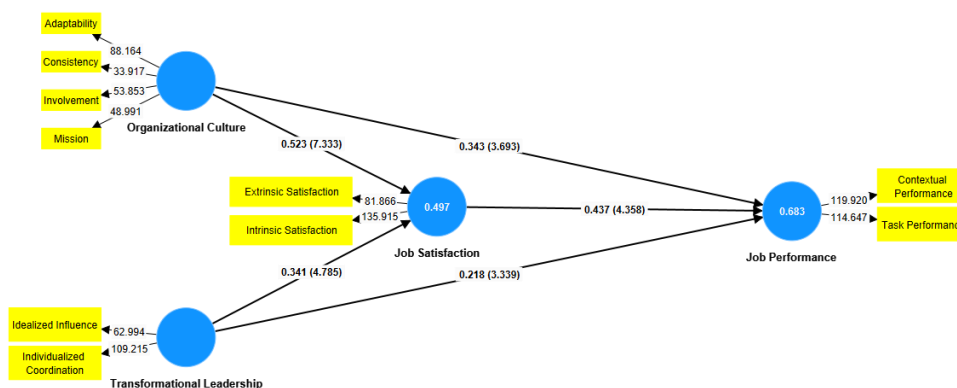
**C. Hasil dan Pembahasan**

*1. Hasil*

Penelitian ini melibatkan 130 responden yang merupakan karyawan tetap di PT X, dengan karakteristik demografi yang didominasi oleh laki-laki sebanyak 61,5%. Berdasarkan profil usia, kelompok responden terbanyak berada pada rentang 35-45 tahun (41,5%), diikuti oleh kelompok usia 46-55 tahun (29,2%). Sementara itu, dari sisi masa kerja, mayoritas responden telah mengabdikan selama 11-15 tahun (47,7%), yang menunjukkan bahwa data diambil dari individu yang memiliki pemahaman mendalam mengenai dinamika internal perusahaan.

Pada tahap *second order*, pengujian dilakukan untuk memastikan dimensi-dimensi yang ada mampu membentuk variabel laten utama secara kuat. Hasilnya menunjukkan nilai *loading factor* dimensi berada pada rentang 0,892 hingga 0,965, yang menandakan representasi konstruk yang sangat baik. Konstruk *Job Performance* mencatatkan nilai AVE tertinggi sebesar 0,930, disusul oleh *Job Satisfaction* (0,912), *Transformational Leadership* (0,904), dan *Organizational Culture* (0,845), yang semuanya menegaskan validitas konvergen yang kuat pada tingkat makro.

Uji validitas diskriminan menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Sebagai contoh, nilai akar kuadrat AVE untuk *job performance* adalah 0,964, yang lebih besar dari korelasinya dengan variabel lain. Hal ini membuktikan bahwa setiap variabel dalam model penelitian ini memiliki identitas unik dan tidak ditemukan tumpang tindih antar dimensi, sehingga model pengukuran layak untuk dianalisis lebih lanjut.



Gambar 2. Path Diagram T-Value

Analisis model struktural menunjukkan bahwa kemampuan prediktif model berada pada kategori moderat hingga kuat. Variabel *job satisfaction* memiliki nilai *R-square adjusted* sebesar 0,489, yang berarti 48,9% variasinya dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional. Sementara itu, variabel *job performance* mencatatkan nilai *R-square adjusted* sebesar 0,675, mengindikasikan bahwa 67,5% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan secara komprehensif oleh ketiga variabel lainnya dalam model.

Tabel 1. Uji hipotesis Model Penelitian

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H1	Organizational Culture → Job Satisfaction	0.523	7.333	0.000	Diterima
H2	Transformational Leadership → Job Satisfaction	0.341	4.785	0.000	Diterima

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Value	Keterangan
H3	<i>Organizational Culture</i> → <i>Job Performance</i>	0.343	3.693	0.000	Diterima
H4	<i>Transformational Leadership</i> → <i>Job Performance</i>	0.218	3.339	0.001	Diterima
H5	<i>Job Satisfaction</i> → <i>Job Performance</i>	0.437	4.358	0.000	Diterima
H6	<i>Organizational Culture</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Job Performance</i>	0.228	3.646	0.000	Diterima
H7	<i>Transformational Leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Job Performance</i>	0.149	2.819	0.005	Diterima

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung menunjukkan bahwa seluruh hipotesis (H1-H5) diterima dengan tingkat signifikansi yang tinggi (*P-value* 0,000). Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh positif paling kuat terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur 0,523. Kepemimpinan transformasional juga memberikan kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja (0,341) dan kinerja karyawan (0,218), sementara kepuasan kerja itu sendiri memiliki dampak linier yang kuat terhadap peningkatan kinerja dengan nilai 0,437.

Terakhir, pengujian efek mediasi (H6 dan H7) mengonfirmasi peran krusial kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Efek tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja tercatat sebesar 0,228 (*T-statistic* 3,646). Begitu pula dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja, dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0,149 (*T-statistic* 2,819). Temuan ini menegaskan bahwa untuk mencapai kinerja optimal, perusahaan harus terlebih dahulu memastikan karyawan merasa puas dan dihargai.

## 2. Pembahasan

Penelitian ini membuktikan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan pada sub-sektor pengelola kawasan industri. Budaya organisasi yang positif mampu memberdayakan karyawan melalui pemberian otonomi dan tanggung jawab yang tepat, yang pada gilirannya meningkatkan rasa kendali dan kepuasan terhadap pekerjaan. Hasil ini memperkuat studi yang dilakukan oleh Serinkan & Kiziloglu (2021) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *organizational culture* dan *job satisfaction*. Internalisasi nilai, norma, dan praktik kerja secara konsisten pada perusahaan di sub-sektor ini terbukti menciptakan lingkungan kerja kondusif yang mendorong perasaan nyaman serta keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugasnya.

Selaras dengan hal tersebut, *transformational leadership* secara nyata menjadi determinan penting dalam memicu kepuasan kerja di lingkungan perusahaan pengelola kawasan industri. Pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan berperan krusial dalam menumbuhkan rasa dihargai dan keterlibatan emosional. Fenomena ini mendukung temuan Chi *et al.* (2023) dan Hussein *et al.* (2024) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini memberikan pengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Kehadiran pemimpin sebagai fasilitator dan mentor terbukti efektif dalam mendorong pengembangan potensi karyawan serta memberikan rasa aman dalam bekerja di sub-sektor tersebut.

Signifikansi pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *job performance* juga terkonfirmasi secara empiris dalam studi ini. Budaya organisasi yang menekankan profesionalisme, disiplin, dan kerja sama tim membentuk pola kerja terstruktur yang memudahkan karyawan dalam mencapai target kinerja. Hal ini memperkuat pandangan Hasan (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan penggerak utama dalam peningkatan produktivitas melalui keterlibatan karyawan. Selain itu, kepemimpinan visioner

pada sub-sektor pengelola kawasan industri mampu mendorong karyawan untuk bekerja melampaui standar kinerja minimum, selaras dengan temuan Imran *et al.* (2020) bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi karyawan untuk memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan.

Penelitian ini berhasil mengisi celah (*research gap*) terkait fluktuasi kinerja karyawan pada sub-sektor pengelola kawasan industri yang sempat mengalami penurunan cukup tajam menjadi 78,03% pada tahun 2023. Melalui analisis ini, terungkap bahwa ketidakkonsistenan kinerja tersebut dapat dimitigasi dengan penguatan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi. Temuan ini mengonfirmasi hasil studi Li & Tresirichod (2024) serta Islam *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme perantara yang mentransformasikan nilai organisasi dan gaya kepemimpinan menjadi capaian kinerja nyata. Pemenuhan aspek kepuasan, baik secara intrinsik seperti rasa pencapaian maupun ekstrinsik seperti kondisi kerja, menjadi faktor strategis dalam menjaga stabilitas kinerja di perusahaan tersebut.

Keunikan penelitian ini terletak pada karakteristik demografi dan fokusnya pada sub-sektor pengelola kawasan industri, yang memperluas cakupan penelitian terdahulu yang seringkali terbatas pada sektor kesehatan atau pendidikan. Responden dalam penelitian ini menunjukkan tingkat maturitas yang tinggi, di mana mayoritas berada pada rentang usia 35-45 tahun (41,5%) dengan masa kerja yang sangat stabil antara 11-15 tahun (47,7%). Karakteristik senioritas ini memberikan perspektif unik bahwa bagi karyawan dengan loyalitas jangka panjang di kawasan industri, pemeliharaan hubungan emosional melalui *individualized consideration* dan budaya yang konsisten lebih efektif dalam menjaga kualitas hasil kerja dibandingkan sekadar pengawasan tugas formal.

Efek mediasi kepuasan kerja yang ditemukan menegaskan bahwa variabel ini merupakan elemen penghubung yang mutlak diperlukan, serupa dengan simpulan Hilton *et al.* (2023). Tanpa tingkat kepuasan yang memadai, pengaruh positif dari budaya organisasi maupun kepemimpinan transformasional berpotensi tidak tersalurkan secara optimal terhadap performa kerja. Temuan ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia dengan membuktikan bahwa pada lingkungan industri yang menuntut produktivitas tinggi, aspek penghargaan sosial dan dukungan psikologis tetap menjadi penggerak utama dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara kolektif.

#### D. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *organizational culture* merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi *job satisfaction* dan *job performance* karyawan pada sub-sektor pengelola kawasan industri. Temuan utama menunjukkan bahwa internalisasi nilai, norma, dan praktik kerja yang konsisten secara nyata menjadi pondasi utama yang mampu memberdayakan karyawan dan meningkatkan produktivitas. Budaya organisasi yang sehat terbukti berperan sebagai pendorong utama bagi efektivitas gaya kepemimpinan transformasional serta menjadi pemicu munculnya kepuasan kerja yang tinggi, yang pada akhirnya secara signifikan mentransformasikan perilaku kerja menjadi capaian kinerja optimal dan berkelanjutan.

Berdasarkan temuan tersebut, sub-sektor pengelola kawasan industri disarankan untuk memperkuat implementasi budaya organisasi melalui internalisasi nilai-nilai kerja, komunikasi terbuka, dan pembiasaan perilaku yang mendukung kolaborasi profesional. Perusahaan perlu mendorong penerapan kepemimpinan transformasional di seluruh lini manajerial serta memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja, baik dari aspek intrinsik maupun ekstrinsik. Upaya terpadu dalam mengelola ketiga aspek ini diharapkan mampu menciptakan stabilitas kinerja yang lebih produktif bagi sumber daya manusia di lingkungan kawasan industri.

Untuk pengembangan ke depan, peneliti selanjutnya disarankan menambah variabel lain seperti *work engagement* atau *employee well-being* guna memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif. Penggunaan metode penelitian campuran (*mixed methods*) atau desain longitudinal juga direkomendasikan untuk memahami dinamika hubungan antar variabel secara mendalam dari waktu ke waktu.

Keterbatasan dalam penelitian ini terletak pada cakupan objek yang hanya berfokus pada satu organisasi di sub-sektor pengelola kawasan industri, sehingga membatasi tingkat generalisasi hasil. Selain itu, penggunaan kuesioner *self-report* berpotensi menimbulkan bias persepsi responden. Model penelitian ini juga masih terbatas pada empat variabel utama,

sehingga terdapat faktor-faktor eksternal lain di luar model yang belum dianalisis namun berpotensi memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.

## E. Referensi

- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99–109. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. *Social Indicators Research*, 126(1), 279–307. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0883-z>
- Chi, H., Vu, T.-V., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How Financial and Non-Financial Rewards Moderate The Relationships Between Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Job Performance. *Cogent Business & Management*, 10(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is There a Similar Pattern Around the World? In *Advances in Global Leadership* (Vol. 3). [https://doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](https://doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Ringle, C. M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. [https://books.google.co.id/books?id=IFiarYXE1PoC&dq=A+Primer+on+Partial+Least+Squares+Structural+Equation+Modeling&lr=&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.co.id/books?id=IFiarYXE1PoC&dq=A+Primer+on+Partial+Least+Squares+Structural+Equation+Modeling&lr=&source=gbs_navlinks_s)
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Sharma, P. N., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Liengaard, B. D. (2024). The Shortcomings of Equal Weights Estimation and The Composite Equivalence Index in PLS-SEM. *European Journal of Marketing*, 58(13), 30–55. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2023-0307>
- Hasan, H. (2023). Effect of Organizational Culture on Organizational Learning, Employee Engagement, and Employee Performance: Study of Banking Employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 471–482. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.38](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.38)
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2023). Dimensions of Transformational Leadership and Organizational Performance: The Mediating Effect of Job Satisfaction. *Management Research Review*, 46(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2021-0152>
- Hussein, A. M. A., Mohammad, A. M., Suliman, S., & Mkheimer, I. (2024). Leadership in the Digital Era: Exploring the Nexus Between Leadership Styles and Job Satisfaction. The Mediating Role of Perceived Organizational Politics in Jordanian Insurance Companies. *Insurance Markets and Companies*, 15(1), 58–69. [https://doi.org/10.21511/ins.15\(1\).2024.05](https://doi.org/10.21511/ins.15(1).2024.05)
- Imran, R., Shabbir, M. S., & Mahmood, A. (2020). High-Performance Work System: An Important Link Between Transformational Leadership and Job Performance. *Polish Journal of Management Studies*, 22(1), 217–230. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.22.1.14>
- Islam, S., Hari, P., Suliyanto, S., Setyanto, R., Suroso, A., Bahauddin, K. M., & Iftakhar, N. (2024). Transformational Leadership in Indonesian Diversified-Cultural SME Sector: An Investigation of the Settlement Criteria of Job Performance. *Studia Universitatis Vasile Goldis Arad, Economics Series*, 34(3), 79–107. <https://doi.org/10.2478/sues-2024-0014>
- Koveshnikov, A., & Ehrnrooth, M. (2018). The Cross-Cultural Variation of the Effects of Transformational Leadership Behaviors on Followers' Organizational Identification: The Case of Idealized Influence and Individualized Consideration in Finland and Russia. *Management and Organization Review*, 14(4), 747–779. <https://doi.org/10.1017/mor.2018.27>

- Li, X., & Tresirichod, T. (2024). The Antecedents Affecting the Job Performance of Private Enterprises. *Journal of Applied Data Sciences*, 5(3), 912–924. <https://doi.org/10.47738/jads.v5i3.265>
- Mickson, M. K., Anlesinya, A., & Malcalm, E. (2021). Mediation Role of Diversity Climate on Leadership and Job Satisfaction in The Ghanaian Public Sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 167–188. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2019-0080>
- Podsakoff, P. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citize. *Journal of Management*, 22(2), 259–298. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Pujiono, B., Setiawan, M., Sumiati, S., & Wijayanti, R. (2020). The Effect of Transglobal Leadership and Organizational Culture on Job Performance - Inter-employee Trust as Moderating Variable. *International Journal of Public Leadership*, 16(3), 319–335. <https://doi.org/10.1108/IJPL-11-2019-0071>
- Saleem, F. (2024). Impact of Emotional Intelligence on Work Engagement and Job Performance at Workplace. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 14(02), 38–57. <https://doi.org/10.59263/gmjacs.14.002.2024.417>
- Serinkan, C., & Kiziloglu, M. (2021). The Relationship between Organisational Culture and Job Satisfaction in Higher Education Institutions: The Bishkek Case. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(2), 168–179. <https://doi.org/10.3311/PPso.15319>
- Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational Culture and Corporate Performance in the Ecuadorian Environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 132. <https://doi.org/10.3390/admsci11040132>