

Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kesejahteraan Karyawan di Koperasi Masyarakat Bumiputera (KOMAS) Cabang Lolomatua, Kabupaten Nias Selatan

Yamilia Halawa[✉], Delipiter Lase, Odaligoziduhu Halawa, Yamolala Zega

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias

e-mail: yamiliahalawa4@gmail.com

ARTICLE INFO

Received: September 8, 2025
Revised: November 16, 2025
Accepted: December 6, 2025
Published: December 24, 2025

KEYWORDS

organizational culture,
leadership style, employee
well-being, cooperative

ABSTRACT

This study examines the effects of organizational culture and leadership style on employee well-being at the KOMAS Savings and Credit Cooperative (KSP Masyarakat Bumiputera), Lolomatua Branch. Addressing a research gap in cooperative settings—where familial values are central—we test partial and joint influences of these organizational factors. A cross-sectional survey was conducted with $n = 35$ employees using Likert-scale questionnaires. Instruments met validity and reliability criteria (combined $\alpha = 0.866$; culture $\alpha = 0.761$; leadership $\alpha = 0.688$; well-being $\alpha = 0.643$). Multiple regression (SPSS v25) indicates a significant model ($F = 12.441$; $p < 0.001$) with $R^2 \approx 0.40$. Partially, organizational culture shows a positive significant effect on well-being ($B = 0.544$; $t = 3.533$; $p < 0.05$), as does leadership style ($B = 0.370$; $t = 3.075$; $p < 0.05$). In standardized terms, leadership's contribution ($\beta = 0.404$) is slightly stronger than culture's ($\beta = 0.398$). The findings suggest that improving employee well-being is best achieved through a dual intervention: sharpening mission-values and normative consistency (culture) and reinforcing supportive leadership practices (coaching, feedback, justice, and role modeling). Limitations include the cross-sectional design and single-site data; future longitudinal, multi-source studies are recommended to test mediators (e.g., work engagement/psychological safety) and moderators (tenure, workload).

©2025 Authors. Published by PT Delada Cahaya Masagro

This work is licensed under an [Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kesejahteraan karyawan pada KSP Masyarakat Bumiputera (KOMAS) Cabang Lolomatua. Kesenjangan riset pada konteks koperasi—yang menekankan asas kekeluargaan—menjadi dasar penting untuk melihat bagaimana kedua faktor organisasi ini bekerja secara parsial maupun simultan. Desain penelitian adalah survei potong lintang pada $n = 35$ karyawan dengan kuesioner skala Likert. Instrumen diuji melalui validitas item-total dan reliabilitas (α gabungan = 0,866; α budaya = 0,761; α kepemimpinan = 0,688; α kesejahteraan = 0,643). Analisis regresi linier berganda (SPSS v25) menunjukkan model signifikan ($F = 12,441$; $p < 0,001$) dengan $R^2 \approx 0,40$. Secara parsial, budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kesejahteraan ($B = 0,544$; $t = 3,533$; $p < 0,05$) dan gaya kepemimpinan juga berpengaruh positif signifikan ($B = 0,370$; $t = 3,075$; $p < 0,05$). Pada koefisien baku, kontribusi kepemimpinan ($\beta = 0,404$) sedikit lebih kuat dibanding budaya ($\beta = 0,398$). Temuan menegaskan bahwa penguatan kesejahteraan karyawan paling efektif ditempuh melalui paket intervensi ganda: penajaman misi-nilai dan konsistensi norma (budaya), serta praktik kepemimpinan suportif (coaching, umpan balik, keadilan, dan keteladanan). Keterbatasan riset mencakup desain potong lintang dan lokasi tunggal; studi longitudinal multi-sumber dianjurkan untuk menguji mediator (mis. keterlibatan kerja/psychological safety) dan moderator (masa kerja, beban kerja).

Kata kunci: budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kesejahteraan karyawan, koperasi

PENDAHULUAN

Budaya organisasi adalah fondasi yang mbingkai nilai, norma, dan perilaku anggota dalam menjalankan aktivitas kerja. Ketika budaya selaras dengan visi organisasi, ia cenderung memperkuat

motivasi, kinerja, dan kesejahteraan karyawan, membentuk lingkungan kerja yang kondusif sekaligus menumbuhkan loyalitas. Sebaliknya, ketidakselarasan budaya dengan tujuan organisasi kerap berujung pada melemahnya disiplin, rendahnya motivasi, dan penurunan produktivitas yang pada gilirannya berdampak negatif terhadap kesejahteraan karyawan.

Di samping itu, gaya kepemimpinan memegang peran krusial dalam memastikan arah strategis terwujud sembari menjaga dukungan, penghargaan, dan rasa kebermaknaan bagi karyawan. Kepemimpinan yang kurang peka terhadap kesejahteraan misalnya terlalu otoriter atau minim dukungan sering kali memicu ketidakpuasan, meningkatkan stres kerja, dan menekan kinerja individual maupun organisasi.

Konteks tersebut relevan bagi Koperasi Masyarakat Bumiputera (KOMAS) Cabang Lolomatua, Kabupaten Nias Selatan. Walau nilai kekeluargaan diupayakan sebagai ruh budaya kerja, praktik di lapangan masih menunjukkan tantangan, seperti kedisiplinan yang belum konsisten, motivasi yang fluktuatif, dan kejelasan struktur kepemimpinan yang belum optimal. Gejala seperti keterlambatan hadir, inisiatif tugas yang rendah, serta dorongan peningkatan kinerja yang belum merata mengindikasikan bahwa budaya yang diadopsi belum sepenuhnya mendorong disiplin dan produktivitas.

Di sisi kepemimpinan, penekanan pada nuansa kekeluargaan tanpa diimbangi penegasan target dan pengembangan talenta berpotensi mengaburkan orientasi kinerja. Kesenjangan perhatian pada aspek kesejahteraan mulai dari kompensasi, kondisi kerja, hingga peluang pengembangan karier—dapat menurunkan kepuasan, melemahkan loyalitas, dan meningkatkan potensi konflik internal. Sebagai lembaga simpan pinjam, KOMAS memikul mandat strategis untuk meningkatkan kesejahteraan anggota; karena itu, perancangan budaya organisasi dan kepemimpinan seyogianya diarahkan untuk mengoptimalkan kesejahteraan karyawan agar kontribusi terhadap pertumbuhan koperasi semakin kuat.

Temuan riset terdahulu menunjukkan peran signifikan budaya organisasi dalam meningkatkan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja yang berimbas pada kesejahteraan (Ainanur & Tirtayasa, 2018; Nurhasanah et al., 2022). Intervensi berbasis budaya, seperti pelatihan yang selaras nilai organisasi, juga dilaporkan memperkuat keterampilan dan keterlibatan karyawan (Hendra, 2020). Dari perspektif kepemimpinan, gaya transformasional berkorelasi dengan budaya yang adaptif–inovatif serta peningkatan kesejahteraan karyawan; bahkan, budaya organisasi kerap memainkan peran mediasi dalam hubungan kepemimpinan–kinerja (Supardi & Anshari, 2022; Thania et al., 2024).

Kendati demikian, kajian yang menelaah secara simultan pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kesejahteraan karyawan dalam konteks koperasi masih terbatas. Koperasi memiliki dinamika khas berbasis asas kekeluargaan dan kebersamaan yang berpotensi memodifikasi cara kedua faktor tersebut bekerja. Kekosongan pengetahuan ini membuka ruang penelitian untuk memahami bagaimana kombinasi budaya dan kepemimpinan membentuk kesejahteraan karyawan di koperasi, khususnya pada konteks lokal seperti KOMAS Cabang Lolomatua.

Secara akademik, studi ini berkontribusi memperkaya literatur mengenai hubungan budaya organisasi, kepemimpinan, dan kesejahteraan dalam ekosistem koperasi, sekaligus menjelaskan mekanisme interaksi keduanya dalam membangun lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Secara praktis, temuan diharapkan memberi rujukan kebijakan bagi manajemen koperasi dalam merancang strategi kepemimpinan yang inklusif–partisipatif dan membangun budaya kerja yang kondusif bagi kesejahteraan karyawan.

Penelitian ini bertujuan menelaah secara komprehensif hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kesejahteraan karyawan di KOMAS Cabang Lolomatua. Secara khusus, studi ini menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kesejahteraan karyawan, serta menguji efek keduanya secara simultan untuk memahami sejauh mana kombinasi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan di lingkungan koperasi tersebut.

Tinjauan Pustaka

Berangkat dari kerangka budaya organisasi, penelitian ini menempatkan budaya sebagai seperangkat asumsi dasar, nilai, dan norma bersama yang dipelajari suatu kelompok ketika menghadapi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola makna bersama itu kemudian diajarkan kepada

anggota baru sebagai “cara yang tepat” untuk merasakan, berpikir, dan bertindak di dalam organisasi (Schein, 2016). Dua kerangka yang banyak digunakan untuk mendiagnosis dan mengarahkan perubahan budaya adalah Denison Model yang menekankan misi, adaptabilitas, keterlibatan, dan konsistensi serta Competing Values Framework (CVF) dari Cameron & Quinn yang memetakan budaya Clan, Adhocracy, Market, dan Hierarchy (Cameron & Quinn, 2011; Denison & Mishra, 1995). Dalam konteks koperasi, keseimbangan antara nilai kekeluargaan/keterlibatan (ciri budaya Clan) dan penekanan pada akuntabilitas kinerja (ciri budaya Market/Mission) menjadi titik kritis yang menentukan pengalaman kerja sehari-hari dan, pada akhirnya, kesejahteraan karyawan.

Dimensi kepemimpinan kontemporer melengkapi lensa budaya tersebut. Kepemimpinan transformasional yang terdiri atas pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual dipandang mampu menggerakkan perubahan, membangun makna, serta menyediakan dukungan psikososial yang dibutuhkan karyawan (Bass & Avolio, 1994). Selain itu, pendekatan *servant leadership* dan *ethical leadership* menunjukkan pengaruh positif terhadap iklim keadilan, kepercayaan, dan keselamatan psikologis faktor-faktor yang berkaitan erat dengan keterlibatan dan kesejahteraan kerja. Tinjauan berbasis *Job Demands–Resources* (JD-R) juga menegaskan bahwa pemimpin efektif berperan sebagai pemasok sumber daya (mis. otonomi, umpan balik, dukungan sosial) sekaligus peredam tuntutan yang tidak perlu (Bakker et al., 2023; Bakker & Demerouti, 2017; Tummers & Bakker, 2021)

Kesejahteraan karyawan sendiri dipahami sebagai konstruksi multidimensional yang mencakup aspek *hedonic* (afek positif, kepuasan kerja), *eudaimonic* (makna, aktualisasi diri), sosial (kualitas relasi di tempat kerja), serta kesehatan mental–fisik. Pedoman WHO (2022) menekankan pentingnya intervensi berbasis organisasi termasuk desain kerja yang aman, pelatihan manajer, dan kebijakan dukungan untuk mempromosikan kesehatan mental dan kesejahteraan di tempat kerja. Dengan demikian, pengukuran kesejahteraan dalam studi ini tidak hanya mengacu pada kepuasan kerja semata, tetapi juga dimensi keberfungsian psikologis dan kualitas interaksi kerja.

Secara teoretik, relasi antarvariabel dapat dijelaskan melalui beberapa model penghubung. Pertama, JD-R memprediksi dua jalur utama: tuntutan kerja meningkatkan ketegangan/kelelahan (*strain*), sementara sumber daya kerja mendorong motivasi dan kesejahteraan; budaya yang jelas dan konsisten serta kepemimpinan yang suportif memperkaya sumber daya kerja, sehingga meningkatkan *well-being* (Bakker et al., 2023). Kedua, *conservation of resources* (COR) menyatakan bahwa individu berupaya mempertahankan dan menambah sumber daya; kehilangan atau ancaman terhadap sumber daya memicu stres (Hobfoll, 1989; Hobfoll et al., 2018). Budaya yang memberikan kejelasan peran dan kepemimpinan yang adil/empatik memperluas “kolam” sumber daya psikososial karyawan. Ketiga, kerangka *person–organization fit* menegaskan bahwa kesesuaian nilai antara individu dan organisasi meningkatkan komitmen, kepuasan, dan kesejahteraan (Kristof, 1996). Keempat, konsep *psychological safety* menunjukkan bahwa iklim aman untuk mengambil risiko interpersonal yang tumbuh dari budaya inklusif dan kepemimpinan suportif berkorelasi dengan pembelajaran, keterlibatan, dan kesejahteraan (Edmondson, 2018).

Dari sintesis tersebut, dapat dirumuskan kerangka konseptual bahwa budaya organisasi yang kuat dan selaras (mis. misi jelas, keterlibatan tinggi, konsistensi prosedural) akan meningkatkan kesejahteraan melalui penyediaan makna, prediktabilitas, dan dukungan kerja. Pada saat yang sama, gaya kepemimpinan yang transformasional/servant/ethical memperkuat efek budaya dengan menghadirkan sumber daya personal dan pekerjaan (dukungan, otonomi, keadilan, umpan balik) serta menumbuhkan *psychological safety*. Keduanya diperkirakan bekerja secara simultan dan saling melengkapi, budaya menyediakan “aturan main” kolektif, sedangkan kepemimpinan mengaktivasi praktik harian yang dirasakan langsung oleh karyawan. Dalam konteks koperasi yang bertumpu pada asas kekeluargaan dan kebersamaan, sinergi budaya–kepemimpinan ini menjadi prasyarat penting bagi tercapainya kesejahteraan karyawan yang berkelanjutan.

Berangkat dari rasional teoretik tersebut serta konteks organisasi koperasi yang menekankan asas kekeluargaan dan kebersamaan, penelitian ini memerlukan pengujian empiris atas pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan baik secara parsial maupun simultan terhadap kesejahteraan karyawan di KSP Masyarakat Bumiputera Cabang Lolomatua. Dengan demikian, pada bagian berikutnya dirumuskan hipotesis penelitian (H1–H3) yang menurunkan ekspektasi hubungan antarkonstruksi ke dalam bentuk pernyataan yang dapat diuji secara statistik.

- H1.** Budaya organisasi berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan di KSP Masyarakat Bumiputera Cabang Lolomatua.
- H2.** Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan di KSP Masyarakat Bumiputera Cabang Lolomatua.
- H3.** Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan di KSP Masyarakat Bumiputera Cabang Lolomatua.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji pengaruh budaya organisasi (X_1) dan gaya kepemimpinan (X_2) terhadap kesejahteraan karyawan (Y) pada Koperasi Masyarakat Bumiputera (KOMAS) Cabang Lolomatua, Kabupaten Nias Selatan. Pemilihan survei didasarkan pada efisiensinya dalam mengumpulkan data terstruktur dari responden dalam jumlah terbatas dan memungkinkan pengujian hipotesis secara statistik (Creswell & Creswell, 2018). Instrumen disusun dalam skala Likert agar data dapat dianalisis secara numerik.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan KOMAS Cabang Lolomatua. Mengingat cakupan populasi yang kecil dan homogen, penelitian menerapkan total sampling/sampling jenuh sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Pendekatan ini dipilih untuk memastikan data yang komprehensif dan representatif atas kondisi organisasi yang diteliti (Sugiyono, 2019).

Terdapat tiga variabel utama (1) Budaya organisasi (X_1) mencakup nilai bersama, komunikasi, keselarasan dengan visi–misi, toleransi inovasi, keterlibatan, saling menghargai, konsistensi etika, dan kesesuaian kepemimpinan–budaya. Indikator disusun dengan rujukan pada Cameron & Quinn (2011), Robbins & Judge (2023), dan Schein (2016); (2) Gaya kepemimpinan (X_2) mencakup kejelasan arahan/visi, partisipasi, motivasi, keterbukaan terhadap ide, kepedulian kesejahteraan, penegakan disiplin yang adil, kemampuan mengelola konflik, penghargaan kinerja, keteladanan etika–tanggung jawab, dan pembinaan relasi kerja; disusun merujuk Bass & Avolio (1994), Robbins & Judge (2023), serta Yukl & Gardner (2020); dan (3) Kesejahteraan karyawan (Y) mencakup kepuasan kompensasi, kondisi kerja fisik–psikologis, keamanan kerja, relasi kerja, dukungan atasan, peluang pengembangan, work–life balance, stres kerja, keadilan penghargaan, dan kebanggaan menjadi bagian organisasi (Greenberg & Baron, 2007; Hasibuan, 2019; Robbins & Judge, 2023; Warr, 2002).

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup skala Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju s.d. 5 = sangat setuju). Skala ini memberikan gambaran kuantitatif tingkat persetujuan responden dan memudahkan identifikasi hubungan antarkonstruksi (Sugiyono, 2019). Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahap. (a) Persiapan instrumen: penyusunan butir berdasarkan indikator teoritik di atas dan validitas isi melalui telaah pakar. (b) Penyebaran kuesioner: diberikan kepada seluruh karyawan selama jam kerja menggunakan pendekatan tatap muka. (c) Pengisian dan pengumpulan: responden menerima penjelasan tujuan, cara pengisian, dan jaminan kerahasiaan. (d) Pemeriksaan dan pengolahan awal: verifikasi kelengkapan, pengkodean, dan entri data ke perangkat lunak statistik.

Analisis dilakukan dengan SPSS melalui tahapan berikut: (1) Uji validitas butir menggunakan korelasi Pearson Product–Moment (r hitung > r tabel); (2) Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria $\geq 0,70$ (Nunnally & Bernstein, 1994); (3) Statistik deskriptif (min, maks, mean, SD); (4) Uji asumsi klasik mencakup normalitas residual (Kolmogorov–Smirnov), multikolinearitas ($VIF < 10$; Tolerance > 0,10), dan heteroskedastisitas (Glejser/scatterplot); (5) Regresi linier sederhana ($X_1 \rightarrow Y$; $X_2 \rightarrow Y$) dan regresi linier berganda (X_1 & $X_2 \rightarrow Y$) untuk menguji pengaruh parsial dan simultan; (6) Uji signifikansi (uji t dan uji F) serta koefisien determinasi (R^2 /Adjusted R^2).

HASIL PENELITIAN

Identitas Responden

Sebanyak 35 responden terlibat dalam penelitian ini. Komposisi jenis kelamin didominasi laki–laki sebanyak 25 orang (71%), sementara perempuan 10 orang (29%). Dari sisi status perkawinan, mayoritas responden menikah ($\approx 86\%$), sedangkan belum menikah ($\approx 14\%$). Ditinjau dari pendidikan terakhir, sebagian besar berpendidikan SMA sebanyak 21 orang ($\approx 60\%$), diikuti S1 sebanyak 12 orang ($\approx 34\%$), dan D3 sebanyak 2 orang ($\approx 6\%$). Profil ini menunjukkan bahwa tenaga kerja di unit yang diteliti relatif berpengalaman secara sosial (dominan sudah menikah) dan berorientasi praktik (mayoritas SMA), dengan proporsi sarjana yang juga bermakna.

Secara umum, persepsi responden terhadap budaya organisasi tergolong positif. Pada indikator nilai-nilai bersama, 94% responden menyatakan setuju/sangat setuju (SS 60%; S 34%), menandakan kesatuan prinsip dan norma kerja yang kuat. Komunikasi terbuka memperoleh konsensus paling tinggi dengan 100% responden menyatakan setuju/sangat setuju (SS 51%; S 49%), menggambarkan iklim pertukaran informasi yang cair. Kesesuaian budaya dengan visi–misi dinilai positif oleh 80% responden (SS 46%; S 34%), sementara toleransi terhadap inovasi memperoleh 91% persetujuan (SS 51%; S 40%), mengindikasikan keterbukaan pada ide baru.

Tingkat keterlibatan pegawai juga dinilai baik (80% setuju/sangat setuju: SS 46%; S 34%), namun masih terdapat 20% yang cukup setuju, menandakan ruang perbaikan untuk pemerataan partisipasi. Indikator saling menghargai dan mendukung memperoleh $\approx 86\%$ persetujuan (SS 51%; S 34%), meski 3% menyatakan tidak setuju mengisyaratkan bahwa praktik kolaborasi belum selalu dirasakan merata. Konsistensi etika kerja dinilai sangat kuat ($\approx 94\%$ setuju/sangat setuju: SS 49%; S 46%). Terakhir, kesesuaian kepemimpinan dengan budaya kerja mendapat $\approx 86\%$ persetujuan (SS 51%; S 34%; CS 14%), menunjukkan mayoritas menilai selaras, meski sebagian kecil belum merasakannya secara penuh.

Persepsi terhadap gaya kepemimpinan juga cenderung positif. Arah/visi yang jelas mendapat 77% persetujuan (SS 43%; S 34%); pelibatan bawahan dalam keputusan juga 77% (SS 34%; S 43%). Motivasi dari pemimpin dinilai efektif oleh 80% responden (SS 46%; S 34%), sedangkan keterbukaan terhadap masukan/ide baru mencapai 83% (SS 50%; S 33%). Aspek kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan memperoleh 88% persetujuan (SS 54%; S 34%).

Dalam ranah tata kelola, penegakan disiplin yang adil dan konsisten dinilai kuat (91% setuju/sangat setuju: SS 54%; S 37%). Kemampuan mengatasi konflik juga tinggi (91%: SS 57%; S 34%), mengindikasikan kapasitas manajerial dan interpersonal yang baik. Pemberian penghargaan atas kinerja diapresiasi oleh 88% responden (SS 51%; S 37%). Sementara itu, keteladanan etika dan tanggung jawab dinilai positif oleh $\approx 86\%$ (SS 57%; S 29%), menempatkan pemimpin sebagai rujukan perilaku kerja yang diharapkan.

Pada variabel kesejahteraan karyawan ($n = 35$), temuan menunjukkan kecenderungan sangat positif. Kualitas kerja dinilai tinggi oleh 88,6% responden (SS 54,3%; S 34,3%). Kuantitas kerja memperoleh 91,4% persetujuan (SS 51,4%; S 40,0%), dan inisiatif kerja mencapai 94,3% (SS 51,4%; S 42,9%). Pada aspek kerja sama tim, 85,7% responden menyatakan setuju/sangat setuju (SS 51,4%; S 34,3%), sementara 2,9% menyatakan tidak setuju menandakan masih terdapat tantangan kolaborasi pada sebagian kecil unit kerja.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengolahan data dilakukan menggunakan SPSS. Seluruh pengujian dilaporkan untuk $n = 35$ responden dengan prosedur listwise deletion. Ambang r -tabel pada $\alpha = 0,05$ ($n = 35$) $\approx 0,334$; reliabilitas diinterpretasikan sebagai memadai–baik bila $\alpha \geq 0,60$.

Tabel 1. Case Proc. Summary (Simultan; $n = 35$)

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber: Olahan Peneliti dengan SPSS v25 (2025).

Ringkasan pemrosesan kasus menunjukkan 35 respons valid (100%). Uji validitas simultan terhadap 17 butir (gabungan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kesejahteraan karyawan) menunjukkan seluruh butir memenuhi atau mendekati kriteria validitas (korelasi item–total terkoreksi $\geq r$ -tabel) dan konsistensi internal tinggi ($\alpha = 0,866$). Dengan

demikian, alat ukur layak digunakan pada tahap analisis inferensial.

Tabel 2. Reliability Statistics (Simultan; 17 butir)

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	8

Sumber: Olahan Peneliti dengan SPSS v25 (2025).

Tabel 3. Item–Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO1	62.50	70.534	.617	.853
BO2	62.67	69.609	.636	.852
BO3	62.70	73.183	.438	.861
BO4	62.50	70.603	.477	.860
BO5	62.07	72.133	.577	.855
BO6	62.17	75.247	.370	.864
BO7	62.70	73.321	.429	.861
BO8	61.70	76.769	.535	.860
GK1	62.67	73.195	.457	.860
GK2	62.60	71.766	.528	.857
GK3	61.70	77.734	.419	.863
GK4	62.50	70.603	.477	.860
GK5	62.07	72.133	.577	.855
KK1	61.70	76.769	.535	.860
KK2	62.60	70.248	.624	.852
KK3	62.50	70.603	.477	.860
KK4	61.87	76.947	.345	.864

Sumber: Olahan Peneliti dengan SPSS v25 (2025).

Uji Parsial

Budaya Organisasi = X₁. Seluruh 35 respons valid. Reliabilitas 8 butir berada pada kategori memadai–baik ($\alpha = 0,761$). Korelasi item–total terkoreksi berkisar 0,311–0,663; sebagian besar butir \geq r-tabel, sementara butir yang mendekati ambang tetap dipertahankan karena tidak meningkatkan α bila dihapus (*alpha if deleted*) dan relevansi teoretiknya kuat.

Tabel 4. Case Processing Summary (X₁; n = 35)

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber: Olahan Peneliti dengan SPSS v25 (2025).

Tabel 5. Reliability Statistics (X₁; 8 butir)

Cronbach's Alpha	N of Items
.761	8

Sumber: Olahan Peneliti dengan SPSS v25 (2025).

Tabel 6. Item–Total Statistics (X₁; kolom kunci)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
BO1	27.73	13.168	.593	.709
BO2	27.90	12.438	.663	.692
BO3	27.90	14.921	.336	.760
BO4	26.93	16.340	.436	.746
BO5	27.35	14.010	.535	.722
BO6	27.40	15.490	.311	.764
BO7	27.93	13.926	.458	.737
BO8	26.93	16.202	.472	.743

Sumber: Olahan Peneliti dengan SPSS v25 (2025).

Gaya Kepemimpinan (X₂). Seluruh 35 respons valid. Reliabilitas 5 butir berada pada kategori memadai (eksploratori) ($\alpha = 0,688$). Korelasi item–total terkoreksi 0,326–0,575; satu

butir (GK2 = 0,326) sedikit di bawah r-tabel $\approx 0,334$, namun tetap dipertahankan karena kontribusi konten dan α tidak meningkat bila dihapus.

Tabel 7. Case Proc. Summary (X₂; n = 35)

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber: Olahan Peneliti dengan SPSS v25 (2025).

Tabel 8. Reliability Statistics (X₂; 5 butir)

Cronbach's Alpha	N of Items
.688	5

Sumber: Olahan Peneliti dengan SPSS v25 (2025).

Tabel 8. Item–Total Statistics (X₂; kolom kunci)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
GK1	15.47	6.533	.575	.582
GK2	15.57	7.220	.326	.689
GK3	15.63	6.935	.407	.653
GK4	15.27	6.478	.496	.613
GK5	15.13	7.085	.424	.645

Sumber: Olahan Peneliti dengan SPSS v25 (2025).

Kesejahteraan Karyawan (Y).

Seluruh 35 respons valid. Reliabilitas 4 butir berada pada kategori memadai (eksploratori) ($\alpha = 0,643$). Korelasi item–total terkoreksi 0,343–0,521; seluruh butir \geq r-tabel sehingga dinyatakan valid.

Tabel 9. Reliability Statistics (Y; 4 butir)

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Sumber: Olahan Peneliti dengan SPSS v25 (2025).

Tabel 10. Reliability Statistics (Y; 4 butir)

Cronbach's Alpha	N of Items
.643	4

Sumber: Olahan Peneliti dengan SPSS v25 (2025).

Tabel 11. Item–Total Statistics (Y; kolom kunci)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KK1	12.67	2.989	.485	.532
KK2	12.17	3.735	.343	.634
KK3	12.07	3.356	.521	.500
KK4	11.70	4.631	.425	.608

Sumber: Olahan Peneliti dengan SPSS v25 (2025).

Secara keseluruhan, hasil pengukuran menunjukkan bahwa instrumen yang digunakan valid dan reliabel baik pada pengujian simultan maupun parsial ($n = 35$). Mayoritas butir memenuhi kriteria validitas karena nilai corrected item–total correlation berada di atas r -tabel $\approx 0,334$; beberapa butir yang berada dekat ambang tetap dipertahankan dengan pertimbangan validitas isi serta tidak adanya peningkatan Cronbach's α jika dihapus (*alpha if deleted*). Reliabilitas berada pada rentang $\alpha \approx 0,64$ – $0,87$ (kategori memadai hingga sangat baik), dengan nilai tertinggi pada skala gabungan ($\alpha = 0,866$), yang menegaskan konsistensi internal instrumen. Dengan demikian, alat ukur layak digunakan untuk tahap analisis inferensial berikutnya.

Pengujian Hipotesis

Bagian ini menguji tiga hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya, yakni: (H1) budaya organisasi berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan, (H2) gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan, dan (H3) budaya organisasi serta gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh terhadap kesejahteraan karyawan. Pengujian H3 dilakukan melalui uji F pada model regresi berganda (Tabel 12), sedangkan H1 dan H2 diuji dengan uji t terhadap koefisien regresi parsial (Tabel 13).

Uji simultan digunakan untuk menilai pengaruh Budaya Organisasi (BO) dan Gaya Kepemimpinan (GK) secara bersama-sama terhadap Kesejahteraan Karyawan (KK). Hasil ANOVA pada Tabel 12 menunjukkan $F_{hitung} = 12,441$ dengan $p < 0,001$, lebih besar dari $F_{tabel} \approx 3,24$ ($\alpha = 0,05$; $df = 2,37$), sehingga model regresi dinyatakan signifikan. Secara substantif, sekitar 40,2% variasi KK dijelaskan oleh gabungan BO dan GK ($R^2 \approx 0,402$; Adjusted $R^2 \approx 0,370$, dihitung dari output ANOVA).

Tabel 12. ANOVA – Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	40.118	2	20.059	12.441	.0001 ^b
	Residual	59.657	32	1.612		
	Total	99.775	34			

a. Dependent Variable: KK

b. Predictors: (Constant), GK, BO

Sumber: Data primer survei karyawan KOMAS Cabang Lolomatua; olahan SPSS v25 (2025).

Berdasarkan Tabel 12, hasil uji F menunjukkan bahwa model regresi yang memasukkan Budaya Organisasi (BO) dan Gaya Kepemimpinan (GK) secara bersama-sama signifikan ($F = 12,441$; $p < 0,001$), melampaui $F_{tabel} \approx 3,24$ pada $\alpha = 0,05$ ($df = 2,37$). Temuan ini menegaskan bahwa BO dan GK secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesejahteraan Karyawan (KK) pada KSP Masyarakat Bumiputera Cabang Lolomatua. Secara substantif, kombinasi keduanya menjelaskan porsi varians KK yang bermakna ($R^2 \approx 0,40$), sehingga penguatan budaya kerja yang selaras dan praktik kepemimpinan yang suportif berpotensi meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Uji t mengevaluasi kontribusi masing-masing prediktor terhadap KK. Pada Tabel 13, koefisien BO dan GK signifikan pada $\alpha = 0,05$ (uji dua arah), yang berarti keduanya memberi pengaruh positif terhadap KK setelah mengendalikan variabel lainnya.

Tabel 13. Coefficients – Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.086	1.105		3.367	.002
	BO	.544	.048	.398	3.533	.000
	GK	.370	.088	.404	3.075	.004

a. Dependent Variable: KK

Sumber: Data primer survei karyawan KOMAS Cabang Lolomatua; olahan SPSS v25 (2025).

Hasil uji parsial menunjukkan bahwa baik Budaya Organisasi (BO) maupun Gaya Kepemimpinan (GK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kesejahteraan Karyawan (KK). Secara statistik, $BO \rightarrow KK$ tercatat $t_{hitung} = 3,533$ lebih besar daripada $t_{tabel} \approx 2,026$ ($df = 37$; $\alpha = 0,05$) dengan $p < 0,05$, sedangkan $GK \rightarrow KK$ memiliki $t_{hitung} = 3,075 > 2,026$ dengan $p < 0,05$. Ditinjau dari koefisien tak baku, kontribusi BO ($B = 0,544$) tampak lebih besar dibanding GK ($B = 0,370$). Namun, pada koefisien baku terlihat bahwa GK ($\beta = 0,404$) sedikit lebih kuat daripada BO ($\beta = 0,398$). Perbedaan ini mengindikasikan bahwa setelah menyesuaikan perbedaan skala dan sebaran (standar deviasi) masing-masing prediktor, variasi GK relatif lebih erat terkait dengan variasi KK dibanding BO, meskipun peningkatan satu satuan “mentah” pada BO menghasilkan kenaikan KK yang lebih besar daripada peningkatan satu satuan pada GK. Dengan demikian, H1, H2, dan H3 seluruhnya didukung oleh data empiris”).

Persamaan Regresi Linier Berganda

Berdasarkan Tabel 13, persamaan regresi estimasi adalah:

$$KK = 1,086 + 0,544 BO + 0,370 GK$$

Artinya, ketika Budaya Organisasi (BO) dan Gaya Kepemimpinan (GK) bernilai nol, tingkat Kesejahteraan Karyawan (KK) diperkirakan sebesar 1,086 satuan (konstanta). Setiap peningkatan satu satuan pada BO dikaitkan dengan kenaikan KK sebesar 0,544 satuan, dengan asumsi GK konstan (ceteris paribus), sedangkan setiap peningkatan satu satuan pada GK dikaitkan dengan kenaikan KK sebesar 0,370 satuan pada kondisi BO konstan. Selaras dengan hasil uji F dan uji t, temuan ini menegaskan bahwa baik budaya kerja yang selaras visi maupun praktik kepemimpinan yang suportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan semakin kuat BO dan GK, semakin tinggi pula KK.

Selaras dengan tujuan penelitian (menguji pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan—secara parsial maupun simultan—terhadap kesejahteraan karyawan), hasil regresi menunjukkan bahwa keduanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan karyawan di KSP Masyarakat Bumi Putera Cabang Lolomatua. Uji F mengonfirmasi dukungan terhadap hipotesis simultan (H3), sedangkan uji t menunjukkan dukungan terhadap hipotesis parsial (H1 dan H2). Secara koefisien tak baku, kontribusi budaya organisasi ($B = 0,544$) lebih besar daripada gaya kepemimpinan ($B = 0,370$), sementara pada koefisien baku gaya kepemimpinan ($\beta = 0,404$) sedikit lebih kuat dibanding budaya organisasi ($\beta = 0,398$). Perbedaan ini wajar karena mempertimbangkan perbedaan skala dan sebaran variabel—namun secara substantif, keduanya bekerja saling melengkapi dalam mendorong kesejahteraan.

Dari sisi landasan teoretis, temuan ini konsisten dengan pandangan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, norma, dan asumsi yang membingkai perilaku (Schein, 2017) dan dengan kerangka *competing values framework* (Cameron & Quinn, 2011) maupun Denison Model, yang menekankan pentingnya misi, konsistensi, keterlibatan, dan adaptabilitas. Budaya yang jelas (arah misi), konsisten (aturan main), dan inklusif (keterlibatan, penghargaan) menyediakan sumber daya kerja—makna, kejelasan peran, dukungan sosial—yang menurut *job demands-resources* (JD-R) akan meningkatkan motivasi dan kesejahteraan sekaligus menurunkan strain (Bakker & Demerouti, 2022). Temuan positif pada gaya kepemimpinan juga selaras dengan literatur transformational/servant/ethical leadership (Bass & Avolio, 1994; Tummers et al., 2021) yang menegaskan peran pemimpin sebagai pemasok sumber daya (umpan balik, otonomi, keadilan) dan penumbuh *psychological safety* (Edmondson, 2019). Dalam perspektif *conservation of resources* (COR) (Hobfoll, 2018), budaya dan kepemimpinan yang suportif mendorong spiral perolehan sumber daya, memperkuat kesejahteraan dari waktu ke waktu. Selain itu, person-organization fit (Kristof, 1996) membantu menjelaskan bahwa kesesuaian nilai kekeluargaan koperasi dengan preferensi karyawan memperkuat efek positif terhadap kesejahteraan.

Dibandingkan penelitian terdahulu, hasil ini sejalan dengan Ainanur & Tirtayasa (2018) serta Nurhasanah et al. (2022) yang menemukan budaya kondusif berkorelasi dengan motivasi, kinerja, dan kepuasan (proxy kesejahteraan). Temuan bahwa kepemimpinan berperan signifikan juga konsisten dengan Supardi & Anshari (2022) dan Thania et al. (2024) yang menyoroti kontribusi kepemimpinan transformasional dalam membentuk budaya adaptif-inovatif yang pada gilirannya mendorong

kesejahteraan dan kinerja. Di konteks koperasi, penekanan pada asas kekeluargaan dan kebersamaan beresonansi dengan tipe budaya Clan (CVF) dan praktik kepemimpinan partisipatif; data tanggapan responden yang tinggi pada indikator komunikasi terbuka, saling menghargai, dan penegakan disiplin adil menunjukkan fondasi yang sudah kuat, meskipun sebagian responden “cukup setuju” pada indikator keterlibatan menandakan ruang perbaikan agar partisipasi lebih merata.

Secara implikasi praktis, karena efek budaya dan kepemimpinan terbukti signifikan, penguatan kesejahteraan karyawan sebaiknya ditempuh lewat paket intervensi yang menggabungkan keduanya:

1. Penguatan budaya: klarifikasi dan sosialisasi misi/target koperasi; penyeragaman standar dan etika kerja; mekanisme penghargaan yang adil; forum *voice* rutin untuk mendorong ide-ide baru (adaptabilitas).
2. Pengembangan kepemimpinan: pelatihan kepemimpinan berorientasi layanan dan transformasional (*coaching, feedback* efektif, pengelolaan konflik, pendelegasian/otonomi); sistem apresiasi yang transparan; role modeling etika dan akuntabilitas.
3. Desain kerja dan dukungan: penataan beban kerja, peluang pengembangan karier, serta kebijakan kerja yang mendukung *work-life balance* selaras dengan rekomendasi WHO/ILO terkait kesehatan mental di tempat kerja.

Menimbang perbedaan besaran efek (B vs β), strategi jangka pendek dapat memaksimalkan perilaku harian pemimpin (karena pengaruh standar yang relatif kuat), sementara strategi jangka menengah–panjang memperkuat struktur budaya (karena kenaikan unit BO berasosiasi dengan kenaikan KK yang lebih besar secara absolut). Pada konteks KSP Masyarakat Bumiputera yang bercorak kekeluargaan, titik kritisnya adalah menyeimbangkan kehangatan relasi dengan kejelasan target kinerja, agar nuansa kekeluargaan tidak mengaburkan akuntabilitas.

Akhirnya, perlu dicatat keterbatasan penelitian: desain potong lintang (tidak menilai kausalitas jangka panjang), ukuran sampel terbatas dan satu lokasi (membatasi generalisasi), serta potensi common method bias dari survei tunggal. Riset selanjutnya disarankan bersifat longitudinal, melibatkan multi-sumber data (atasan–bawahan), menguji mediator seperti keterlibatan kerja/*psychological safety* dan moderator seperti masa kerja, tingkat pendidikan, atau status perkawinan. Meski demikian, dengan proporsi varians KK yang dijelaskan model yang bermakna, hasil ini memberi dukungan empiris yang kuat bagi agenda penguatan budaya dan kepemimpinan sebagai tuas utama peningkatan kesejahteraan karyawan di lingkungan koperasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan merupakan penentu penting kesejahteraan karyawan pada KSP Masyarakat Bumi Putera (KOMAS) Cabang Lolomatua. Seluruh instrumen teruji valid–reliabel, dan hasil regresi menunjukkan dukungan konsisten terhadap seluruh hipotesis: secara simultan, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan; secara parsial, masing-masing juga berpengaruh positif dan signifikan. Dalam koefisien tak baku, kontribusi budaya organisasi ($B = 0,544$) lebih besar daripada gaya kepemimpinan ($B = 0,370$), sementara pada koefisien baku gaya kepemimpinan ($\beta = 0,404$) sedikit lebih kuat daripada budaya organisasi ($\beta = 0,398$). Ini menunjukkan bahwa keduanya bekerja saling melengkapi: budaya menyediakan arah, nilai, dan aturan main kolektif, sedangkan kepemimpinan mengaktivasi praktik harian yang langsung dirasakan karyawan.

Secara konseptual, temuan ini sejalan dengan kerangka budaya (mis. kejelasan misi, konsistensi, keterlibatan, adaptabilitas) dan model kesejahteraan berbasis sumber daya kerja (mis. JD-R/COR), yang memandang budaya dan kepemimpinan sebagai “pemasok” sumber daya psikososial (makna, otonomi, umpan balik, keadilan, dan keselamatan psikologis) yang menurunkan ketegangan dan meningkatkan keterlibatan serta kesejahteraan. Dengan demikian, peningkatan kesejahteraan karyawan paling efektif ditempuh melalui paket intervensi ganda: penguatan elemen budaya (penajaman misi, standarisasi etika/aturan kerja, komunikasi–partisipasi yang inklusif) dan pengembangan kompetensi kepemimpinan (*coaching*, umpan balik berkualitas, penegakan disiplin yang adil, keteladanan etika).

Dari sisi praktis, manajemen koperasi dianjurkan (1) menegaskan dan mensosialisasikan target kinerja yang selaras nilai kekeluargaan koperasi, (2) memperluas ruang partisipasi dan *voice* pegawai,

(3) memastikan mekanisme penghargaan dan umpan balik yang transparan, serta (4) memfasilitasi pengembangan karier dan *work-life balance* sebagai tuas langsung peningkatan kesejahteraan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan: desain potong lintang (tidak menangkap dinamika kausal jangka panjang), ukuran sampel dan lokasi tunggal (membatasi generalisasi), serta potensi *common method bias*. Riset lanjutan disarankan bersifat longitudinal, melibatkan multi-sumber data (atasan-bawahan), serta menguji mediator (mis. keterlibatan kerja/*psychological safety*) dan moderator (mis. masa kerja, pendidikan, atau beban kerja). Meski demikian, bukti empiris yang diperoleh sudah cukup kuat untuk menyimpulkan bahwa penguatan budaya organisasi dan praktik kepemimpinan yang suportif merupakan strategi kunci untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan di lingkungan koperasi.

REFERENSI

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational Leadership And Organizational Culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, Inc.
- 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>
- Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (1st ed.). Wiley.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2007). *Behavior In Organizations* (9th ed.). Pearson.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hendra, H. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. *Maneggio Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 1–12. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4813>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.618>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Supardi, S., & Anshari, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PTPN Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 1(1), 85–95. <https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243>

- Thania, R. C., Imelda, S., & Tahura CH, T. L. (2024). Budaya Organisasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan. *VALUE*, 5(1), 130–153. <https://doi.org/10.36490/value.v5i1.1265>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Warr, P. (2002). The Study of Well-being, Behaviour and Attitudes. In P. Warr (Ed.), *Psychology at work* (5th ed., pp. 1–25). Penguin Press.
- Yukl, G. A., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations* (9th ed.). Pearson.