

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT XYZ di Kabupaten Bekasi

Fadia Etwina Nur Agustin¹, Iwan Sukoco², Ratna Meisa Dai³

Universitas Padjadjaran^{1,2,3}

fadia21002@mail.unpad.ac.id¹, iwan.sukoco@unpad.ac.id²,

ratna.meisa.dai@unpad.ac.id³

ABSTRACT

Employee performance is a strategic factor in achieving organizational goals, particularly in the manufacturing sector which demands high efficiency. PT XYZ faces challenges in maintaining employee performance amid changes in the work environment. This study aims to analyze the influence of organizational culture and work motivation on employee performance. A quantitative approach was used by conducting a survey of all 62 permanent employees through a Likert scale questionnaire. Data were analyzed using multiple linear regression with SPSS version 29. The results show that both organizational culture and work motivation significantly affect employee performance, both individually and jointly. The Adjusted R² value of 0.679 indicates that 67.9% of the variation in performance can be explained by these two variables. The organizational culture, which incorporates Japanese principles such as Kaizen and 5R, helps create a structured and collaborative work environment, although the implementation is not uniform across divisions. Meanwhile, work motivation, especially the need for achievement, has a more dominant impact on performance. These findings emphasize that the combination of a strong organizational culture and an inclusive motivation system is a key foundation in developing human resource competitiveness in multinational companies.

Keywords: Organizational Culture; Work Motivation; Employee Performance

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan faktor strategis dalam mencapai tujuan organisasi khususnya di sektor manufaktur yang menuntut efisiensi tinggi. PT XYZ menghadapi tantangan dalam menjaga kinerja karyawan di tengah perubahan lingkungan kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan survei terhadap seluruh karyawan tetap 62 orang melalui kuesioner skala Likert. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda dengan bantuan SPSS versi 29. Hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja. Nilai Adjusted R² sebesar 0,679 menunjukkan bahwa 67,9% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut. Budaya kerja yang mengadopsi prinsip Jepang seperti Kaizen dan 5R membentuk lingkungan kerja yang tertib dan kolaboratif, meski belum merata antar divisi. Sementara itu, motivasi kerja terutama kebutuhan akan prestasi memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa sinergi antara budaya organisasi yang kuat dan sistem motivasi yang inklusif menjadi fondasi penting dalam pengembangan daya saing sumber daya manusia di perusahaan multinasional.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Motivasi Kerja; Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Industri manufaktur memiliki peran penting dalam kontribusinya terhadap perekonomian nasional, terutama dalam era globalisasi yang ditandai dengan persaingan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis. Sektor ini tidak hanya menjadi kontributor utama terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), tetapi juga menjadi motor penciptaan lapangan kerja serta pusat pengembangan teknologi dan inovasi industri. Indonesia, sebagai negara berkembang dengan potensi demografis yang besar, telah menunjukkan performa yang kompetitif di tingkat global. Pada tahun 2023, Indonesia masuk dalam sepuluh besar penyumbang produk manufaktur dunia dengan kontribusi sebesar 1,4%, sekaligus menjadi satu-satunya negara ASEAN yang menempati posisi tersebut (Irson, 2023).

Pertumbuhan sektor manufaktur Indonesia terus mengalami tren positif. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) pada kuartal I tahun 2023, sektor ini tumbuh sebesar 4,43% dan menjadi penyumbang dominan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional yang mencapai 5,03% (Dewi & Agarta, 2023). Sub sektor industri kertas dan barang dari kertas, misalnya, mencatat pertumbuhan tahunan sebesar 3,73% (Nurdifa, 2024), mengindikasikan potensi dan persaingan yang semakin kompetitif di dalamnya.

Di sisi lain, peningkatan *output* industri turut berdampak pada bertambahnya jumlah tenaga kerja. Data Sakernas BPS menunjukkan pertumbuhan signifikan tenaga kerja di sektor manufaktur nonmigas, dari 17,43 juta orang pada 2020 menjadi 19,96 juta orang pada 2024 (Kumparan, 2025). Sepanjang tahun 2024, industri manufaktur menyerap lebih dari satu juta tenaga kerja baru (Jelita, 2025). Namun, di balik pertumbuhan tersebut, terdapat dinamika ketimpangan: banyak pabrik terpaksa tutup akibat tekanan produk impor, fluktuasi permintaan pasar domestik, serta kelangkaan bahan baku (Iskandar et al., 2024).

Realitas ini menunjukkan bahwa keberhasilan industri manufaktur tidak semata-mata ditentukan oleh kapasitas produksi, investasi modal, atau kemajuan teknologi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh efektivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Dalam konteks ini, kinerja karyawan menjadi elemen sentral yang menentukan keberhasilan operasional dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang. Karyawan yang berkinerja tinggi bukan hanya mendorong peningkatan produktivitas, tetapi juga mendukung efisiensi, kualitas produk, dan inovasi yang berkelanjutan (Jovina & Fatyandri, 2023; Artini, 2015 dalam Pauji & Nurhasanah, 2022).

PT XYZ, sebagai salah satu perusahaan manufaktur multinasional asal Jepang yang beroperasi di Indonesia, menjadi representasi konkret dari perusahaan yang menghadapi tantangan pengelolaan SDM dalam lingkungan bisnis pasca pandemi. Sebagai produsen produk konsumen berbasis kertas, PT XYZ beroperasi dengan standar kualitas tinggi dan memiliki sistem manajemen kerja yang menggabungkan kedisiplinan Jepang dengan adaptasi terhadap karakteristik tenaga kerja lokal. Perusahaan ini menerapkan budaya kerja khas Jepang seperti prinsip Kaizen

(*continuous improvement*), sistem 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin) yang diadaptasi dari konsep Jepang 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, dan Shitsuke*) serta sistem manajemen ganda (*double management*) antara pimpinan Jepang dan lokal.

Meskipun demikian, perusahaan menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerja karyawan di tengah restrukturisasi dan kebijakan efisiensi. Data evaluasi kinerja karyawan PT XYZ menunjukkan penurunan jumlah karyawan dari tahun ke tahun, disertai dengan pergeseran komposisi kinerja ke kategori yang lebih rendah. Evaluasi kinerja tahun 2023–2024 mengindikasikan penurunan proporsi karyawan berkinerja tinggi (kategori A dan B) dan peningkatan karyawan dalam kategori kinerja sedang dan rendah. Per Januari 2025, jumlah karyawan aktif menurun drastis akibat perampangan struktur organisasi, yang menimbulkan beban kerja tambahan bagi karyawan yang tersisa serta tekanan terhadap performa dan motivasi mereka.

Dalam kondisi tersebut, peran budaya organisasi dan motivasi kerja menjadi semakin penting. Budaya organisasi yang kuat tidak hanya menjadi fondasi perilaku kerja, tetapi juga membentuk identitas kolektif yang mengarahkan perilaku karyawan sesuai dengan nilai dan tujuan perusahaan (Sugiyono & Rahajeng, 2022). Budaya kerja yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif terbukti mampu meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan.

Motivasi kerja menjadi penggerak utama dalam mendorong produktivitas. Menurut Siagian (dalam Winarsih & Hidayat, 2022), motivasi merupakan kekuatan internal yang mendorong individu untuk mengerahkan energi, waktu, dan kemampuan dalam mencapai tujuan organisasi. Perusahaan yang mampu membangun sistem motivasi yang efektif akan memperoleh keunggulan kompetitif melalui peningkatan komitmen, loyalitas, dan kontribusi karyawan secara maksimal.

PT XYZ telah menerapkan berbagai strategi motivasi seperti pelatihan, kompensasi kompetitif, promosi berbasis senioritas, dan pengembangan karier. Namun, pra riset menunjukkan masih adanya kekurangan, seperti ketimpangan sistem penghargaan antar divisi dan minimnya dorongan untuk inovasi. Perbedaan budaya antara manajemen Jepang dan karyawan lokal juga menjadi tantangan dalam menciptakan harmoni kerja. Sebagian besar karyawan mampu bekerja tepat waktu dan kolaboratif, namun masih terdapat ketergantungan pada supervisi dan rendahnya inisiatif. Temuan ini menekankan perlunya penyesuaian budaya organisasi dan strategi motivasi yang lebih relevan dengan karakteristik karyawan saat ini.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisis apakah budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan PT XYZ. Secara khusus, penelitian ini ingin mengukur sejauh mana pengaruh masing-masing variabel terhadap peningkatan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Melihat kompleksitas tantangan yang dihadapi serta pentingnya peran sumber daya manusia dalam menunjang daya saing perusahaan, penelitian ini menjadi relevan dan mendesak untuk dilakukan. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat

memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan strategi manajemen SDM PT XYZ, khususnya dalam konteks perusahaan multinasional Jepang yang beroperasi di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji pengaruh budaya organisasi (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) PT XYZ yang berlokasi di Bekasi International Industrial Estate, Cikarang, Jawa Barat, dengan waktu penelitian mulai Maret 2024 hingga Juli 2025. Metode ini dipilih karena mampu mengukur hubungan antar variabel secara objektif dan terukur (Sugiyono, 2019). Seluruh karyawan tetap yang berjumlah 62 orang menjadi populasi penelitian, sehingga digunakan teknik sensus tanpa pengambilan sampel.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala Likert 1-5, observasi, dan wawancara. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumentasi perusahaan dan studi pustaka yang relevan. Proses pengolahan data dilakukan melalui *editing*, *coding*, dan *tabulating* menggunakan SPSS versi 29. Analisis data dilakukan secara deskriptif dan inferensial menggunakan regresi linier berganda, uji asumsi klasik (normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas), uji hipotesis (uji t dan F) yang tetap digunakan untuk mengukur kontribusi variabel independen dalam model regresi secara statistik bukan untuk inferensi, serta koefisien determinasi (R^2), guna memastikan model yang digunakan valid dan dapat diandalkan untuk mengukur hubungan antar variabel penelitian.

Hipotesis Penelitian

Budaya organisasi dalam penelitian ini didefinisikan sebagai sistem makna bersama yang dibentuk oleh anggota organisasi untuk membedakan organisasinya dengan organisasi lain (Robbins, 2017). Motivasi kerja merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal (McClelland, 1987 dalam Arif & Indrawijaya, 2021). Kinerja karyawan diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pegawai berdasarkan kriteria tertentu yang berlaku untuk pekerjaannya (Robbins, 2016). Adapun hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut, yakni:

1. Hipotesis 1 (H1): Budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT XYZ
2. Hipotesis 2 (H2): Motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT XYZ.
3. Hipotesis 3 (H3): Budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT XYZ.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 62 orang karyawan PT XYZ yang ditinjau dari beberapa aspek. Informasi ini penting untuk memberikan gambaran umum latar belakang responden dan untuk memastikan data yang diperoleh mencerminkan kondisi populasi secara representatif. Berikut adalah tabel hasil karakteristik responden.

Tabel 1. Hasil Karakteristik Responden

Sumber: Diolah oleh peneliti (2025)

Karakteristik Responden		Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	32	51,6%
	Perempuan	30	48,4%
	Total	62	100%
Usia	< 25 tahun	10	16,1%
	25-30 tahun	25	40,3%
	31-35 tahun	15	24,2%
	> 35 tahun	12	19,4%
	Total	62	100%
Lama Bekerja	< 3 tahun	8	12,9%
	4-6 tahun	22	35,5%
	7-9 tahun	20	32,3%
	> 10 tahun	12	19,4%
	Total	62	100%
Departemen	HR & GA	6	9,7%
	Production	26	41,9%
	Finance Accounting & Tax	3	4,8%
	Maintenance	10	16,1%
	PPIC & Pusrchasing	4	6,5%
	Quality Control	6	9,7%
	Research & Development	7	11,3%
	Total	62	100%

Berdasarkan Tabel 1 di atas, mayoritas responden di PT XYZ adalah laki-laki sebanyak 32 orang, tetapi perempuan juga memiliki proporsi yang signifikan sebanyak 30 orang. Komposisi ini mencerminkan karakteristik umum industri manufaktur yang cenderung didominasi laki-laki (Andriani & Usman, 2023), tetapi tetap menunjukkan bahwa perempuan memiliki peran penting dalam proses produksi (Eliya & Suprpto, 2022). Kehadiran perempuan dalam jumlah hampir seimbang juga menjadi potensi strategis dalam mendukung tata kelola perusahaan, mengingat kontribusinya terhadap fungsi *monitoring* dan pengambilan keputusan (Irwansyah et al., 2020).

Rentang usia 25–30 tahun menjadi kelompok usia yang paling didominasi di antara karyawan PT XYZ yang menandakan dominasi usia produktif awal. Komposisi ini ideal bagi perusahaan manufaktur, terutama yang menerapkan budaya Jepang seperti Kaizen. Hal ini diperkuat dengan studi yang menyatakan bahwa kelompok usia produktif sangat penting untuk mempertahankan produktivitas tenaga kerja (Arifin & Kesuma, 2024).

PT XYZ didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 4-6 tahun dan 7-9 tahun yang merupakan kategori masa kerja terbanyak. Hal ini menunjukkan tingkat loyalitas dan pemahaman yang baik terhadap budaya, prosedur, dan nilai perusahaan. Karyawan dengan pengalaman ini umumnya telah melewati masa adaptasi dan berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi (Purnomo & Suhendra, 2020).

Secara keseluruhan, karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan yang menjadi responden memiliki profil yang relevan dan representatif, baik dari sisi demografis maupun struktural. Hal ini mendukung validitas hasil penelitian dalam menggambarkan hubungan antara budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di PT XYZ.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat gambaran tanggapan responden terhadap variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan berdasarkan skor aktual, ideal, persentase, dan kategorinya. Hasil analisis ditampilkan dalam Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Analisis Statistik Deskriptif

Sumber: Diolah oleh peneliti (2025)

Dimensi	Skor Aktual	Skor Ideal	Persentase	Kategori
Budaya Organisasi	4.266	5.270	80,95%	Tinggi
Inovasi dan Pengambilan Risiko	502	620	80.97%	Tinggi
Memperhatikan Detail	796	930	85.59%	Sangat Tinggi
Orientasi Pada Hasil	466	620	75.16%	Tinggi
Orientasi Pada Orang	479	620	77.26%	Tinggi
Orientasi Pada Tim	767	930	82.47%	Tinggi
Keagresifan	748	930	80.43%	Tinggi
Stabilitas	508	620	81.94%	Tinggi
Motivasi Kerja	3.012	3.720	80,97%	Tinggi
Kebutuhan Akan Prestasi	1048	1240	84.52%	Sangat Tinggi
Kebutuhan Akan Kekuasaan	958	1240	77.26%	Tinggi
Kebutuhan Akan Afiliasi	1006	1240	81.13%	Tinggi

Kinerja Karyawan	2.563	3.100	82,68%	Tinggi
Kualitas Kerja	785	930	84.41%	Sangat Tinggi
Kuantitas	513	620	82.74%	Tinggi
Ketepatan Waktu	258	310	83.23%	Tinggi
Efektivitas	509	620	82.10%	Tinggi
Kemandirian	498	620	80.32%	Tinggi

Merujuk pada Tabel 2 hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di PT XYZ berada dalam kategori tinggi. Hal ini mencerminkan lingkungan kerja yang disiplin, terstruktur, dan mendukung produktivitas. Skor budaya organisasi mencapai 80,95%, dengan dimensi tertinggi adalah perhatian terhadap detail (85,59%), mencerminkan prinsip kaizen yang menekankan efisiensi dan perbaikan berkelanjutan. Dimensi orientasi tim (82,47%) dan stabilitas (81,94%) juga menonjol, mengindikasikan kuatnya kerja sama dan keteraturan. Namun, orientasi pada hasil mendapat skor terendah (75,16%), menunjukkan fokus yang lebih besar pada proses daripada target. Pendekatan ini sejalan dengan Robbins dan Judge (2017), yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan membentuk perilaku bersama dan meningkatkan kepastian kerja. Penelitian Priyanka et al. (2023) yang menyoroiti pengaruh budaya dan kepemimpinan Jepang terhadap perilaku kerja yang hati-hati dan sistematis.

Variabel motivasi kerja memiliki skor keseluruhan sebesar 80,97% yang berkategori tinggi. Dimensi kebutuhan akan prestasi tertinggi (84,52%) mencerminkan dorongan intrinsik untuk unggul, sedangkan afiliasi (81,13%) menunjukkan pentingnya keharmonisan tim. Dimensi kekuasaan terendah (77,26%) memperkuat indikasi bahwa karyawan lebih mengedepankan kolaborasi daripada dominasi, sejalan dengan nilai-nilai manajemen kolektif seperti ringi-sho dan nemawashi. Hal ini diperkuat oleh temuan Zalika et al. (2024) bahwa motivasi intrinsik meningkat dalam lingkungan kerja yang suportif dan apresiatif.

Pada variabel kinerja karyawan, skor rata-rata sebesar 82,68% mencerminkan pelaksanaan tugas yang efektif. Dimensi kualitas kerja tertinggi (84,41%) menegaskan fokus pada mutu, selaras dengan tuntutan industri manufaktur. Ketepatan waktu (83,23%) dan kuantitas kerja (82,74%) menunjukkan pencapaian target secara efisien, sementara efektivitas kerja (82,10%) masih dapat ditingkatkan melalui optimalisasi sistem digital. Skor terendah pada dimensi kemandirian (80,32%) mengindikasikan ketergantungan pada arahan atasan, mencerminkan struktur hierarkis yang kuat. Meskipun demikian, ini menjadi peluang untuk mendorong pelatihan kepemimpinan dan inisiatif individu. Temuan skor tertinggi pada dimensi ini didukung oleh hasil studi oleh Hayulita et al. (2023) menyimpulkan bahwa pencapaian standar kualitas yang tinggi erat kaitannya dengan sistem pengendalian mutu internal dan budaya kerja yang berorientasi pada kualitas, serta Widiandi et al. (2024) menyoroiti bahwa budaya perusahaan Jepang menekankan ketepatan waktu dan komunikasi yang efisien.

Budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan di PT XYZ berada dalam kategori tinggi. Budaya kerja yang menekankan ketelitian, stabilitas, dan kolaborasi telah membentuk sistem kerja yang kuat dan disiplin. Motivasi kerja karyawan didorong oleh kebutuhan berprestasi dan suasana kerja yang harmonis, sementara kinerja karyawan menunjukkan mutu kerja yang tinggi meskipun masih ada ketergantungan pada arahan atasan. Secara keseluruhan, perusahaan telah berhasil membangun fondasi organisasi yang solid, dengan tantangan ke depan pada penguatan kemandirian dan pemanfaatan teknologi kerja.

Uji Validitas

Tabel 3. Hasil Uji Validitas

Sumber: Diolah oleh peneliti (2025)

Variabel	Dimensi	Indikator	r hitung	r tabel	Kriteria
Budaya Organisasi (X1)	Inovasi dan Pengambilan Risiko	X1.1	0,472	0,361	Valid
		X1.2	0,428	0,361	Valid
	Memperhatikan Detail	X1.3	0,629	0,361	Valid
		X1.4	0,701	0,361	Valid
		X1.5	0,552	0,361	Valid
	Orientasi Pada Hasil	X1.6	0,793	0,361	Valid
		X1.7	0,386	0,361	Valid
	Orientasi Pada Orang	X1.8	0,579	0,361	Valid
		X1.9	0,596	0,361	Valid
	Orientasi Pada Tim	X1.10	0,819	0,361	Valid
		X1.11	0,602	0,361	Valid
		X1.12	0,690	0,361	Valid
	Keagresifan	X1.13	0,779	0,361	Valid
		X1.14	0,716	0,361	Valid
		X1.15	0,793	0,361	Valid
	Stabilitas	X1.16	0,650	0,361	Valid
		X1.17	0,770	0,361	Valid
Motivasi Kerja (X2)	Kebutuhan Akan Prestasi	X2.1	0,810	0,361	Valid
		X2.2	0,784	0,361	Valid
		X2.3	0,657	0,361	Valid
		X2.4	0,853	0,361	Valid
	Kebutuhan Akan Kekuasaan	X2.5	0,792	0,361	Valid
		X2.6	0,802	0,361	Valid
		X2.7	0,696	0,361	Valid
		X2.8	0,547	0,361	Valid
	Kebutuhan Akan Afiliasi	X2.9	0,790	0,361	Valid
		X2.10	0,655	0,361	Valid
		X2.11	0,790	0,361	Valid

		X2.12	0,767	0,361	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas Kerja	Y.1	0,721	0,361	Valid
		Y.2	0,825	0,361	Valid
		Y.3	0,662	0,361	Valid
	Kuantitas	Y.4	0,860	0,361	Valid
		Y.5	0,658	0,361	Valid
	Ketepatan Waktu	Y.6	0,871	0,361	Valid
	Efektivitas	Y.7	0,866	0,361	Valid
		Y.8	0,852	0,361	Valid
	Kemandirian	Y.9	0,806	0,361	Valid
		Y.10	0,835	0,361	Valid

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui hasil pengujian validitas instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur variabel budaya organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dengan melibatkan 30 responden. Seluruh item menunjukkan nilai r hitung $>$ r tabel (0,361). Oleh karena itu, semua indikator dinyatakan valid dan layak dipakai dalam penelitian karena telah memenuhi persyaratan validitas.

Uji Realibilitas

Tabel 4. Hasil Uji Realibilitas

Sumber: Diolah oleh peneliti (2025)

Variabel	Croanbach's Alpha	N	Hasil
Budaya Organisasi (X_1)	0,906	17	Reliabel
Motivasi Kerja (X_2)	0,922	12	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,931	10	Reliabel

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai koefisien Cronbach's Alpha untuk ketiga variabel penelitian dengan nilai Alpha $>$ 0,60. Temuan ini mengindikasikan bahwa seluruh item dalam instrumen penelitian tergolong reliabel atau stabil serta memiliki konsistensi internal yang baik. Jadi, instrumen yang digunakan dinilai layak untuk pengumpulan data dalam penelitian ini. Adapun hasil uji realibilitas seperti pada Tabel 4 berikut ini.

Uji Normalitas

Uji normalitas pada penelitian ini dilakukan menggunakan *Kolmogorov-* untuk menguji model regresi variabel residu terdistribusi normal. Data dikatakan memenuhi asumsi normalitas apabila nilai *Asymp Sig. (2-tailed)* $>$ 0,05. Adapun hasil pengujian normalitas data dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Hasil Uji Normalitas

Sumber: Diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 29 (2025)

Unstandardize d Residual			
N.		62	
Normal Parameters ^{a,b}		Mean	.0000000
		Std. Deviation	3.14775404
Most Extreme Differences	Absolute	.069	
	Positive	.057	
	Negative	.069	
Test Statistics			.069
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.		.661
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.649
		Upper Bound	.673

Pengujian Normalitas Kolmogorov-Smirnov didapatkan nilai signifikansi *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0.200 dan nilai *Monte Carlo Sig. (2-tailed)* sebesar 0.661 yang mana keduanya bernilai lebih besar dari batas signifikan 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa residual berdistribusi normal dan telah memenuhi salah satu asumsi dasar yang diperlukan untuk analisis regresi linear.

Uji Multikolinearitas

Tabel 6. Hasil Uji Multikolinearitas

Sumber: Diolah oleh peneliti (2025)

Coefficients ^a				
Model		Collinearity Statistics		Keterangan
		Tolerance	VIF	
1	Budaya Organisasi	.353	2.830	Tidak terjadi multikolinearitas
	Motivasi Kerja	.353	2.830	Tidak terjadi multikolinearitas
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

Pengujian multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan terhadap variabel budaya organisasi dan motivasi kerja. Multikolinearitas dinyatakan terjadi apabila nilai tolerance < 0,1 atau Variance Inflation Factor (VIF) > 10. Hasil pengujian uji multikolinearitas variabel budaya organisasi dan motivasi kerja ditunjukkan pada tabel berikut.

Merujuk pada Tabel 6, nilai *Tolerance* untuk kedua variabel budaya organisasi dan motivasi kerja adalah $0,353 > 0,1$ dan VIF sebesar $2,830 < 10$. Kedua variabel menunjukkan bahwa tidak ada indikasi terjadinya multikolinearitas dan nilai tersebut masih dalam batas toleransi wajar yang berarti hubungan antar variabel independen dalam model regresi tidak saling memengaruhi secara signifikan.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 7. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Diolah oleh peneliti (2025)

Variabel	Sig.	Hasil
Budaya Organisasi (X_1)	.073	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
Motivasi Kerja (X_2)	.130	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Pengujian dalam penelitian ini menggunakan metode Glejser dengan dasar pengambilan keputusan apabila nilai signifikansi $> 0,05$ maka dapat dikatakan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Hasil uji untuk masing-masing independen disajikan dalam tabel di atas.

Merujuk pada hasil uji heteroskedastisitas yang disajikan pada Tabel 7, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,073 untuk variabel budaya organisasi dan 0,130 untuk variabel motivasi kerja. Karena kedua nilai tersebut $> 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat indikasi heteroskedastisitas dalam model ini. Hal ini salah satu asumsi klasik dalam analisis regresi telah terpenuhi, sehingga model regresi layak untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian ini.

Regresi Linear Berganda

Tabel 8. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Sumber: Diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 29 (2025)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.012	3.404		1.178	.243
	Budaya Organisasi	.228	.080	.352	2.839	.006
	Motivasi Kerja	.445	.108	.513	4.136	<.001
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

Berdasarkan Tabel 8, diperoleh informasi bahwa analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh variabel budaya organisasi (X_1) dan motivasi kerja (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil pengolahan data menghasilkan persamaan regresi seperti berikut:

$$Y = 4.012 + 0.228 X_1 + 0.445 X_2$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi yang diperoleh, nilai konstanta sebesar 4,012 menunjukkan bahwa meskipun tidak terdapat pengaruh dari variabel budaya organisasi maupun motivasi kerja, tingkat kinerja karyawan tetap berada pada angka positif sebesar 4,012. Selain itu, koefisien regresi variabel budaya organisasi sebesar 0,228 mengindikasikan bahwa setiap kenaikan satu satuan pada aspek budaya organisasi akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,228, dengan asumsi variabel lainnya berada dalam kondisi konstan. Sementara itu, koefisien regresi motivasi kerja sebesar 0,445 menunjukkan bahwa jika motivasi kerja meningkat satu satuan, maka kinerja karyawan juga akan bertambah sebesar 0,445 dalam keadaan variabel lain tidak berubah. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang lebih besar dibandingkan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja.

Uji Parsial (Uji T)

Uji t dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan jika nilai signifikansi (sig.) < 0,05, maka variabel berpengaruh signifikan terhadap variabel independen.

Tabel 9. Hasil Uji t

Sumber: Diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 29 (2025)

Coefficients ^a			
Model		t	Sig.
1	(Constant)	1.178	.243
	Budaya Organisasi	2.839	.006
	Motivasi Kerja	4.136	<.001
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan			

Variabel budaya organisasi pada tabel di atas, diperoleh nilai 0.006 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu pada Tabel 9, Motivasi karyawan memiliki nilai signifikansi sebesar < 0.001 yang juga lebih kecil dari 0.05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa motivasi karyawan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, berdasarkan uji t dan nilai signifikansi budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Simultan (Uji F)

Tabel 10. Hasil Uji F

Sumber: Diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 29 (2025)

Anova ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1277.477	2	638.739	62.351	<0,001 ^b
	Residual	604.410	59	10.244		
	Total	1881.887	61			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Budaya Organisasi						

Pada penelitian ini uji F dilakukan untuk mengetahui variabel independen, yaitu budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dasar mengambil keputusannya adalah jika nilai signifikan (Sig.) < 0,05 maka variabel independen secara simultan.

Merujuk pada hasil uji F dalam Tabel 10, didapatkan nilai signifikansi sebesar <0,001. Nilai tersebut < 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang digunakan valid untuk menggambarkan pengaruh simultan kedua variabel independen terhadap variabel dependen.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 11 menampilkan hasil uji koefisien determinasi yang menunjukkan nilai koefisien determinasi berdasarkan R Square (R^2), yang diperoleh sebesar 0,679 atau setara dengan 67,9%. Angka ini menggambarkan bahwa kontribusi variabel budaya organisasi dan motivasi kerja dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan mencapai 67,9%, sedangkan sisanya sebesar 32,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Faktor-faktor tersebut dapat mencakup aspek lingkungan kerja, kedisiplinan, gaya kepemimpinan, serta elemen lain yang tidak tercakup dalam penelitian, namun tetap memiliki potensi memberi pengaruh terhadap kinerja. Jika merujuk pada kategori interpretasi nilai R Square, nilai R^2 sebesar 0,679 berada dalam rentang 0,50 hingga kurang dari 0,75, sehingga dapat diklasifikasikan pada kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan memiliki kontribusi yang relatif kuat dalam menjelaskan variabel dependen

Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Sumber: Diolah oleh peneliti menggunakan SPSS 29 (2025)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjust R Square	Std. Error of the Estimate
1	.824	.679	.668	3.20066

- a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X_2), Budaya Organisasi (X_1)
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki koefisien sebesar 0,228 dengan nilai signifikansi $0,006 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi secara statistik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan kualitas budaya organisasi akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,228 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap konstan karena penelitian ini melibatkan seluruh populasi karyawan PT XYZ, maka analisis ini tidak dimaksudkan sebagai uji hipotesis inferensial, melainkan sebagai deskripsi hubungan aktual yang terjadi dalam populasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam mendorong peningkatan kinerja. PT XYZ telah mengadopsi sistem kerja Jepang seperti prinsip Kaizen dan 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin yang mendorong efisiensi dan keteraturan, terutama di divisi produksi. Namun, internalisasi budaya belum merata, khususnya di unit non-produksi yang masih menunjukkan ketidaktertiban dan pelanggaran prosedur. Ini menunjukkan bahwa budaya organisasi perlu diimplementasikan secara lebih merata, tidak hanya sebagai aturan formal, tetapi juga sebagai nilai yang dihayati.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Fadli & Hasanudin (2021) serta Alimuddin & Artiyany (2022), yang menegaskan bahwa budaya yang kuat mampu menciptakan peningkatan produktivitas dan rasa memiliki dalam organisasi. Penelitian di berbagai perusahaan menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan (S. et al., 2021; Alya & Yusuf, 2024). Aspek seperti komunikasi terbuka, dukungan inovasi, dan sistem penghargaan yang adil turut mendorong peningkatan kinerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis, variabel motivasi kerja menunjukkan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,445 dengan nilai signifikansi $< 0,001$, yang jauh di bawah ambang 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ, dengan kontribusi pengaruh lebih besar dibandingkan budaya organisasi.

Kondisi ini mencerminkan situasi aktual di PT XYZ yang telah menyediakan program peningkatan semangat kerja seperti pelatihan, tunjangan, kompensasi kompetitif, dan kegiatan non-formal. Budaya loyalitas khas Jepang juga menjadi insentif bagi karyawan. Namun, sistem penghargaan masih terfokus pada divisi produksi, sementara divisi lain kurang terakomodasi. Disarankan agar perusahaan menerapkan penghargaan berbasis kinerja yang merata dan memperluas akses

pelatihan serta pengembangan karier. Temuan ini sejalan dengan Fadli & Hasanudin (2021), Tajuddin et al. (2020), dan Putra et al. (2023) yang menyatakan bahwa motivasi berperan penting dalam kinerja. Alimuddin & Artiyany (2022) serta Winarsih & Hidayat (2022) juga menegaskan bahwa motivasi menentukan pencapaian kerja optimal. Meski ada studi seperti Karepesina (2023) yang menyebut pengaruhnya bisa tidak langsung, Septiani et al. (2025) menemukan bahwa Kaizen meningkatkan kreativitas dan kinerja melalui motivasi kerja.

Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil regresi linear berganda memperlihatkan bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan memiliki kontribusi terhadap kinerja karyawan serta hasil uji F menunjukkan nilai signifikansi $<0,001$, lebih kecil dari 0,05, yang berarti budaya organisasi dan motivasi kerja secara simultan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,679 menunjukkan bahwa 67,9% variasi kinerja karyawan dapat diterangkan oleh kombinasi kedua variabel tersebut. Karena penelitian ini melibatkan seluruh populasi sebagai responden, angka tersebut merepresentasikan kekuatan hubungan yang sesungguhnya, bukan hasil pengujian inferensial. Adapun 32,1% variasi kinerja lainnya kemungkinan disebabkan oleh faktor lain, seperti gaya kepemimpinan, kondisi fisik lingkungan kerja, maupun sistem komunikasi internal yang belum dianalisis dalam model ini. Temuan ini menunjukkan bahwa sinergi antara budaya organisasi yang kokoh dengan tingkat motivasi kerja yang tinggi menjadi elemen kunci dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal.

PT XYZ memiliki struktur budaya yang rapi dan sistem motivasi yang cukup mapan saling melengkapi. Budaya organisasi menciptakan keteraturan dan keselarasan kerja, sedangkan motivasi menjadi penggerak semangat dan keterlibatan karyawan. Sinergi ini menciptakan daya dorong yang signifikan terhadap pencapaian target organisasi. Namun demikian, perusahaan tetap perlu mengevaluasi kesesuaian nilai budaya dengan konteks karyawan Indonesia. Kombinasi nilai formalitas ala Jepang dengan pendekatan kekeluargaan dan komunikasi terbuka yang lebih khas Indonesia diyakini akan meningkatkan rasa memiliki, memperkuat kohesi tim, dan mendukung kinerja jangka panjang.

Hasil ini konsisten dengan penelitian terdahulu seperti Fadli & Hasanudin (2021) yang melaporkan pengaruh simultan sebesar 73,3%, serta Alimuddin & Artiyany (2022) yang menemukan hubungan serupa. Penelitian lain seperti Tajuddin et al. (2020) dan Putra et al. (2023) juga menunjukkan efek gabungan antara budaya organisasi dan motivasi dalam memengaruhi kinerja secara langsung maupun melalui kinerja kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa baik budaya organisasi maupun motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ, baik secara parsial maupun simultan. Budaya organisasi yang berakar pada nilai-nilai kerja khas Jepang seperti Kaizen dan 5R terbukti mendukung terciptanya struktur kerja yang disiplin dan produktif, meski implementasinya belum merata di semua unit. Sementara itu, motivasi kerja, terutama kebutuhan akan prestasi, menunjukkan pengaruh yang lebih kuat terhadap peningkatan kinerja, mencerminkan peran penting dorongan internal karyawan. Secara simultan, kedua variabel menjelaskan 67,9% variasi kinerja, menegaskan bahwa sinergi antara budaya yang kuat dan motivasi tinggi membentuk fondasi strategis dalam pengelolaan SDM perusahaan multinasional. Dengan demikian, hipotesis bahwa budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan terbukti secara empiris dalam konteks ini.

Sebagai tindak lanjut dari temuan penelitian ini, disarankan agar PT XYZ, sebagai perusahaan multinasional yang turut mengimplementasikan budaya Jepang, perusahaan disarankan memperkuat internalisasi budaya organisasi secara menyeluruh melalui program inovatif seperti Ide Box 5 Menit dan *One Action One Report* guna mendorong keterlibatan, inisiatif, dan komunikasi dua arah. Perusahaan juga perlu mengevaluasi sistem insentif agar lebih menghargai proses, bukan hanya hasil, melalui program seperti Teladan 5R dan penghargaan tahunan berbasis kinerja menyeluruh, untuk meningkatkan motivasi kerja lintas divisi secara adil. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan menambahkan variabel seperti gaya kepemimpinan atau kepuasan kerja serta menggunakan pendekatan *mixed-method* untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika kinerja karyawan, serta melakukan studi komparatif lintas industri untuk menguji generalisasi temuan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimuddin, M., & Artiyany, M. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gowa. *Al-Buhuts (e-Journal)*, 139-150.
- Andriani, D. A., & Usman, H. (2023). Analisis Spasial Determinan Penyerapan Pekerja Perempuan Berstatus Buruh di Indonesia Tahun 2021. *Jurnal Ketenagakerjaan*, 292-307.
- Arif, M., & Indrawijaya, S. (2021). Kompetensi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi Pada Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Satu Pintu (DPM-PTSP) Provinsi Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 315-328.
- Arifin, Z., & Kesuma, R. A. (2024). Analisis Usia Dan Pendidikan Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Charoen Pokphan Indonesia-Silo Dryer, Bandar Lampung. *Jurnal Rekayasa Industri*.

- Dewi A., R., & Agarta F., V. (2023, Juni 7). *Mengenal Perusahaan Manufaktur, Definisi Ruang Lingkup, dan Contohnya*. Diambil kembali dari Koran Tempo: <https://koran.tempo.co/read/berita-utama/482498/mengenal-perusahaan-manufaktur-definisi-ruang-lingkup-dan-contohnya>
- Eliya, S., & Suprpto, Y. (2022). Pengaruh Keberagaman Gender terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan Manufaktur Barang Konsumsi Publik di Indonesia. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 23-30.
- Fadli, R., & Hasanudin. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Tunas Perkasa. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 301-308.
- Fahmi, I. (2015). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hayulita, S., Andriani, M., & Ningsih, A. (2023). Hubungan Kualitas Kehidupan Kerja Perawat dengan Kinerja Perawat di RSI Ibnu Sina Padang Panjang. *Jurnal Ners*, 20-26.
- Irson. (2023, Desember 21). *Indonesia Jadi Bagian 10 Besar Negara Manufaktur di Dunia*. Diambil kembali dari KOMINFO: <https://www.kominfo.go.id/content/detail/53709/indonesia-jadi-bagian-10-besar-negara-manufaktur-di-dunia/0/berita>
- Iskandar, A. R., Subandi, M., Pasaribu, R., & Wikansari, R. (2024). Penurunan Industri Manufaktur terhadap Turunnya Ekspor Impor. *Investama : Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 55-70.
- Jelita, I. N. (2025, Maret 4). *Marak PHK, Menperin Dorong Industri Manufaktur Serap Banyak Pekerja*. Diambil kembali dari Metro TV News: <https://www.metrotvnews.com/read/bJEC4Bpj-marak-phk-menperin-dorong-industri-manufaktur-serap-banyak-pekerja>
- Jovina, & Fatyandri, A. (2023). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur di Batam. *Bisma: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 183-191.
- Kumparan. (2025, Maret 4). *Menperin Sebut Industri Manufaktur Serap 1,08 Juta Tenaga Kerja Baru di 2024*. Diambil kembali dari Kumparan Bisnis: <https://kumparan.com/kumparanbisnis/menperin-sebut-industri-manufaktur-serap-1-08-juta-tenaga-kerja-baru-di-2024-24cZFWvL10/2>
- Nurdifa, A. R. (2024, Februari 22). *Ekspor Melesat, Pengusaha Pede Industri Kertas Tumbuh 10% pada 2024*. Diambil kembali dari Bisnis.com: <https://ekonomi.bisnis.com/read/20240222/257/1743385/ekspor-melesat-pengusaha-pede-industri-kertas-tumbuh-10-pada-2024>
- Pauji, I., & Nurhasanah, N. (2022). Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 82-92.

- Priyanka, E., Raharja, S., & Muftiadi, A. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan Manajer Internasional (Jepang) dan Manajer Nasional (Indonesia) Pada Departemen Steel PT. Hanwa Indonesia. *Jurnal Maneksi*, 909-918.
- Purnomo, E., & Suhendra, E. (2020). Analisis masa kerja dan promosi terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 32-43.
- Putra, A., Sukmawati, S., Desriyati, W., & Dewi, I. (2023). Peran Budaya Organisasi, Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Divisi Produksi PT.Dover Chemica. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 1389-1396.
- Robbins, S. (2016). *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior (14th Edition)*. London: Pearson Education.
- Robbins, S., Judge, T., & Campbell, T. (2017). *Organizational Behaviour (Second Edition)*. Harlow: Pearson.
- S, F. D., Rahmawati, A., Khoirunnissa, R., & Fuad, I. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ. *Syntax Literate : Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1689-1704.
- Septiani, N., Suroso, Wijaya, M., & Prayudo, G. (2025). Pengaruh Budaya Kerja Kaizen Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Marugo Rubber Indonesia. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3295-3308.
- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tajuddin, M., Tumirin, & Desembrianita, E. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada RSSG. *Jurnal Manajerial*, 80-89.
- Widianti, S., Kusriani, D., Juangsih, J., & Aneros, N. (2024). Unveiling the Workers' Communication Experiences in Japanese Companies: A Phenomenological Study on Indonesian Workers. *Forum for Linguistic Studies*.
- Winarsih, T., & Hidayat, A. (2021). The Influence of Organizational Culture and Motivation On Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJE BAR)*, 94-103.
- Yogatama, B. K. (2023, November 13). *Porsi Tenaga Kerja Industri Pengolahan Menurun. Diambil kembali dari Kompas.id:*

<https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2023/11/13/porsi-tenaga-kerja-industri-pengolahan-menurun>

Zalika, N. N., Septyarini, E., & Lysander, M. (2024). The Effect of Compensation, Intrinsic Motivation, and Work Environment on Employee Morale of PT Ruang Raya Indonesia (Ruangguru) South Jakarta. *Efektor*, 141-153.