

PERAN BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KOMUNIKASI ATAS PRODUKTIVITAS PEGAWAI PERUSAHAAN GALANGAN KAPAL

Antaiwan Bowo Pranogy¹, Ruland Wolly Jack Sumampouw², Budi Yanto Siregar³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen

Sekolah Tinggi Ekonomi Indonesia Jakarta

Email : antaiwan.bowo@ stei.ac.id¹, ruland_wjs@stei.ac.id², budisiregar89@gmail.com³

ABSTRAK

Perusahaan yang unggul adalah perusahaan yang dapat mengoptimalkan kapasitas yang tersedia. Melihat seberapa jauh permasalahan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komunikasi secara paralel atau simultan berpengaruh pada produktivitas pegawai di PT Daya Radar Utama adalah tujuan penelitian ini. Populasi perusahaan adalah 335 pekerja dengan 78 responden yang dipergunakan sebagai sampel, dan pengumpulan data menggunakan kuesioner. Hipotesis diuji dengan uji t dan F. Baik budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komunikasi mempunyai dampak yang berbeda atas produktivitas pegawai terlihat dari hasil penelitian. Hasil penelitian membuktikan uji secara parsial menunjukkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas pegawai. Pada uji F didapatkan budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh terhadap produktivitas pegawai secara simultan di PT. Daya Radar Utama.

Kata Kunci: komunikasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan produktivitas pegawai

ABSTRACT

A superior company is one that can optimize the available capacity. This study's goal is to determine how far the problems of organizational culture, leadership style and communication in parallel or simultaneously affect employee productivity at PT Daya Radar Utama. The company population is 335 workers, with 78 respondents used as samples for data collection using questionnaires. Hypotheses are defined by t test and F test. Both organizational culture and factors such as leadership style and communication have different impacts on employee productivity, as evidenced by the study's findings. Not only that, gender equality, supported by organizational culture and communication, also affects employee productivity. The results of the study prove that the partial test shows that organizational culture, leadership style and communication have an effect on employee productivity. In the F test, organizational culture, leadership style and communication influence employee productivity simultaneously at PT. Daya Radar Utama.

Keywords: communication, leadership style, organizational culture, and employee productivity

PENDAHULUAN

Turbulensi terjadi di lingkungan bisnis, baik tantangan maupun peluang tercipta baik perusahaan nasional maupun multinasional. Penciptaan peluang dan menghadapi tantangan tergantung pada SDM yang dimiliki perusahaan tersebut karena SDM memiliki sentimen, keinginan, kemampuan, informasi, dukungan, kekuatan, dan pekerjaan. Di samping itu, kelimpahan SDM menjadi potensi yang sangat menggembirakan dalam mencapai tujuan hierarkis. Baik antara pegawai, individu memiliki persepsi yang sangat berbeda tentang budaya organisasi (Dickens et al., 2019). Oleh karena itu, budaya organisasi berpotensi mempengaruhi keyakinan dan perilaku, dan melalui interaksi sehari-hari di antara pegawai dan identitas anggota organisasi (misalnya, identitas profesional) (Holgersson & Romani, 2020).

Setiap organisasi mempunyai kondisi dan situasi kerja yang berbeda, sehingga membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Gaya kepemimpinan yang berbeda sedang diikuti dalam organisasi sektor swasta dan publik tanpa gaya kepemimpinan tunggal yang diikuti di kedua sektor (Mitra, 2020). Bagaimana setiap gaya kepemimpinan mengembalikan hasil positif dalam hal persepsi pegawai. Persepsi-persepsi ini, yang pada gilirannya berdampak pada produktivitas pribadi mereka dan organisasi (Pereira et al., 2021).

Perbedaan persepsi terjadi karena informasi yang diterima. Informasi menjadi bagian yang penting di perusahaan, oleh karena itu komunikasi perlu ditingkatkan. Komunikasi internal memiliki efek langsung dan positif pada integrasi eksternal, sedangkan kepuasan pegawai hanya secara tidak langsung mempengaruhi integrasi eksternal melalui integrasi internal (Jacobs et al., 2016). Dalam program komunikasi sejawat, perusahaan menyebarkan informasi tentang program dan praktik mereka melalui jaringan pegawai lini yang dipilih (Potoski & Callery, 2018).

Komunikasi dan informasi yang ada diolah menggunakan data analisis. Pekerjaan ini dapat membedakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan keahlian yang diperlukan untuk produktivitas yang efektif dan tinggi (Khatbeh et

al., 2020). Pegawai akan melihat gaya kepemimpinan di perusahaan dan akan menghasilkan persepsi yang memiliki kontribusi yang cukup besar untuk menghasilkan tingkat produktivitas pekerjaan yang lebih tinggi (González-Cruz et al., 2019).

PT Energi Radar Utama (DRU) merupakan perusahaan dok kapal yang telah beroperasi semenjak tahun 1972. Budaya organisasi belum tertanam di diri para pegawai. Kepedulian dan komunikasi yang baik adalah salah satu gaya kepemimpinan PT Energi Radar Utama. Namun gaya tersebut masih mempunyai kelemahan (Robbins & Judge, 2014). Budaya organisasi mempunyai komponen yang terdiri dari seperangkat nilai-nilai inti yang dipegang oleh sebagian besar anggota dalam organisasi, dan satu atau lebih subkultur (Sinha & Sheorey, 2016) sementara budaya organisasi adalah konstruksi tingkat organisasi dan mewakili harapan dan nilai-nilai perilaku (Trus et al., 2019).

Kegagalan dalam penyesuaian budaya organisasi antar lintas generasi akan menimbulkan masalah retensi pegawai, gangguan transfer pengetahuan, dan berkurangnya keunggulan kompetitif (Wang et al., 2022). Adapun perusahaan butuh melahirkan inovasi, dampak dari inovasi yang dihasilkan adalah pada produktivitas organisasi (Imran et al., 2021). Namun tidak ada efeknya jika budaya yang dimiliki sama dengan budaya perusahaan pesaing (Miah & Hafit, 2019).

Strategi kelembagaan dan bisnis harus dimodifikasi supaya berhasil (Otake et al., 2022), dan kepemimpinan yang bertanggung jawab sebagai proses pengaruh relasional antara para pemimpin dan pemangku kepentingan yang berkaitan dengan penciptaan nilai organisasi (Maak et al., 2016). Gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh para pemimpin mempengaruhi kepuasan kerja di antara pegawai yang bekerja (Asrar-ul-Haq & Kuchinke, 2016). Gaya kepemimpinan dibentuk sesuai dengan sifat dan kemampuan seorang pemimpin (Chemin, 2021). Dengan demikian, sangat penting untuk memahami gaya kepemimpinan untuk memungkinkan produktivitas rantai pasokan (Overstreet et al., 2014).

Budaya organisasi yang stabil dan sulit diubah terlepas dari gaya kepemimpinan (Golden & Shriner, 2019). Produktivitas pekerjaan pada pegawai

akan meningkat jika pengembangan pegawai menjadi prioritas dari gaya kepemimpinan (M. C. C. Lee & Ding, 2020). Akibatnya gaya manajemen memiliki pengaruh yang kuat, dan faktor organisasi serta kohesifitas kelompok mungkin memainkan peran penting dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kualitas (Westerberg & Tafvelin, 2014). Maka, gaya kepemimpinan berpengaruh pada produktivitas dan produktivitas pegawai (Qalati et al., 2022).

Komunikasi internal dianggap sebagai bentuk spesifik dari komunikasi *interpersonal* dalam struktur organisasi (Constantin & Baias, 2015), sehingga praktik komunikasi internal organisasi yang baik, sebagai bagian dari fungsi hubungan masyarakat, dapat memainkan peran penting dalam persepsi kesehatan dan perilaku pengungkapan publik internal (yaitu, pegawai) (Y. Lee & Queenie Li, 2020). Apabila komunikasi internal dilakukan dengan transparan, dapat membantu mendorong pengendalian yang berfokus pada masalah, mengurangi ketidakpastian, dan membina hubungan pegawai-organisasi selama perubahan organisasi (Li et al., 2021).

Elemen komunikasi internal yang berbeda (termasuk saluran komunikasi terbuka, inisiatif komunikasi organisasi yang inovatif, umpan balik yang konstan, dan berbagi informasi) memiliki hubungan positif dengan keterlibatan kerja (Tkalac Verčić, 2021). Komunikasi kepemimpinan di tingkat pengawasan dan senior secara positif mempengaruhi sistem komunikasi internal simetris yang pada gilirannya meningkatkan kreativitas (Y. Lee & Kim, 2021). Bahkan, aspek komunikasi verbal dan nonverbal saling melengkapi. Namun, komunikasi nonverbal lebih berpengaruh daripada komunikasi verbal (Islam & Kirillova, 2021).

Ambisi di antara pegawai umumnya positif dan secara tidak langsung bermanfaat untuk evaluasi produktivitas pekerjaan individu, akan tetapi juga menimbulkan beberapa risiko bagi manajemen retensi organisasi (Hirschi & Spurk, 2021). Sifat kerendahan hati yang menular menyiratkan bahwa kerendahan hati pemimpin dapat memengaruhi proses tim, yang mengarah pada produktivitas kreatif pegawai (Ye et al., 2020). Sama halnya, struktur gaji yang berbeda akan memiliki implikasi produktivitas yang berbeda bagi pegawai. Selain itu, untuk jalur

karier dan kesenjangan gaji akan mempengaruhi produktivitas seseorang, individu perlu memiliki pengetahuan tentang "tangga perusahaan" serta kesenjangan gaji antara mereka dan tingkat di atas (Ahmad & Imam, 2022). Untuk itulah, ketahanan pegawai memediasi hubungan antara iklim sosial dan produktivitas pegawai (Cooper et al., 2019).

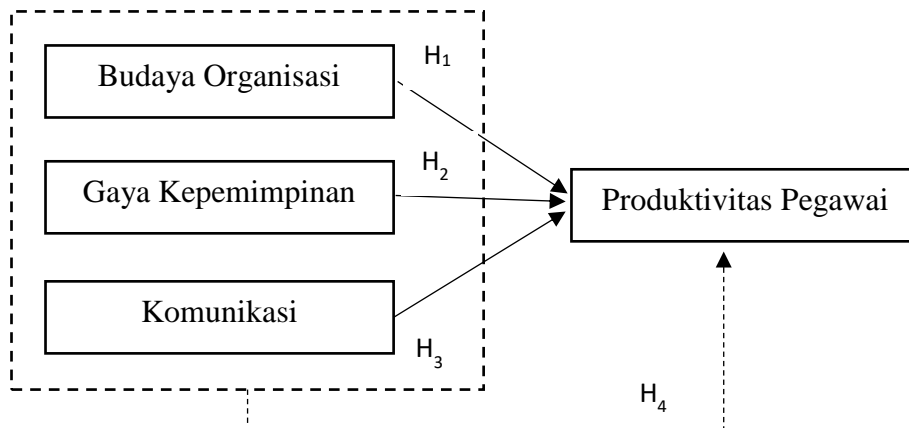
Oleh karena itu, jalan untuk mencapai HRM yang berkelanjutan dari produktivitas pegawai tidaklah mudah tetapi terkait dengan efek mediasi ganda dari alasan organisasi yang dirasakan untuk keberlanjutan dan identifikasi organisasi (Jerónimo et al., 2020). Sama halnya, produktivitas pegawai mungkin berbeda antara organisasi tetap dan organisasi sementara (Goetz & Wald, 2020). Demikian juga pegawai akan berusaha keras dalam pekerjaan mereka, bahkan lebih dari yang ditargetkan oleh perusahaan dalam upaya berkontribusi untuk target capaian perusahaan. Hal ini dilakukan dengan melakukan *alignment* kompetensi yang mereka miliki dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan (Ciobanu, 2019). Produktivitas pegawai yang tinggi penting untuk perusahaan jasa. Oleh sebab itu, pelayanan di garis depan yang dilakukan oleh pegawai *frontliner* adalah sangat penting dalam capaian pelayanan kepada pelanggan yang berkualitas tinggi (de Jong et al., 2021).

Menindaklanjuti kesimpulan dari pembahasan sebelumnya, dapat dikemukakan beberapa masalah berikut: Apa pengaruh pekerjaan pegawai atas budaya organisasi, kepemimpinan, dan komunikasi dan secara bersamaan mempengaruhi produktivitas pegawai, sedangkan target dari eksplorasi ini adalah untuk menyoroti beberapa manfaat paling bermanfaat dari budaya organisasi, kepemimpinan, dan komunikasi terkait dengan produktivitas pegawai.

METODE PENELITIAN

Eksplorasi merupakan pemeriksaan kuantitatif. Penelitian dilakukan di PT Daya Radar Utama Jakarta Utara. Populasi adalah pegawai dengan jumlah sebanyak 335 pekerja. Jumlah sampel adalah 78 perwakilan. Metode penyebaran menggunakan kuesioner tertutup. Model diagram penelitian dapat digambarkan

pada Gambar 1. Teknis analisis statistik pada riset dengan analisis jalur (*path analysis*) dengan program aplikasi *Software* SPSS versi 24.00. Pengujian yang digunakan ialah analisis regresi simultan dan analisis regresi parsial.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Daya Radar Utama Jakarta Utara yang digunakan sebagai alat untuk mengkaji dan memberikan representasi terkait dengan faktor komunikasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan produktivitas pegawai atas penelitian ini. Hasil penyebaran kuesioner menunjukkan gambaran responden berlandaskan jenis kelamin, adalah laki-laki (57,7%) dan perempuan (42,3%). Jika berdasarkan usia responden, paling banyak berusia 21-30 tahun (59,7%). Berdasarkan tingkat pendidikan responden banyak di dominasi berpendidikan Sarjana (S1) sebanyak 48 orang (61,5%), sedangkan berdasarkan masa kerja, responden maksimum adalah 1-5 tahun yaitu 43 orang (55,1%). Berdasarkan status maka sebanyak 54 responden (69,2%) berstatus menikah.

a. Uji Validitas

Jikalau angka *r*-hitung dibandingkan dengan nilai *r*-tabel lebih besar maka instrumen dianggap valid (absolut). Dengan *r*-hitung yang lebih tinggi dari *r*-tabel (0,223), penelitian menyimpulkan bahwa faktor budaya organisasi (X_1), gaya

kepemimpinan (X_2), komunikasi (X_3), dan produktivitas pegawai (Y) memiliki parameter yang valid untuk semua pertanyaan. Hasil uji ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Uji Validitas

Faktor	r-hitung	r-tabel	Simpulan
Budaya organisasi	0,855	0,223	Terpenuhi
Gaya kepemimpinan	0,836	0,223	Terpenuhi
Komunikasi	0,914	0,223	Terpenuhi
Produktivitas pegawai	0,858	0,223	Terpenuhi

b. Uji Reliabilitas

Hasil analisis mengakui bahwa aspek komunikasi, elemen gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan sisi produktivitas pegawai dianggap andal berdasarkan tanggapan atas kuesioner pertanyaan. Alpha Cronbach's alpha semua variabel penelitian lebih besar dari 0,60. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Faktor	Cronbach's Alpha	Simpulan
Budaya organisasi	0,939	Reliabel
Gaya kepemimpinan	0,929	Reliabel
Komunikasi	0,984	Reliabel
Produktivitas pegawai	0,940	Reliabel

c. Analisis Koefisien Korelasi

Asosiasi antara budaya organisasi atas produktivitas pegawai yang gambarkan dengan koefisien korelasi parsial sejumlah 0,436 antara X_1 (budaya organisasi) dan Y (produktivitas pegawai).

Tabel 3. Hubungan Budaya Organisasi atas Produktivitas Pegawai

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
	Budaya Organisasi	.416	.115	.436	3.637	.001

a. Dependent Variable: Produktivitas Pegawai

Hubungan X_2 (gaya kepemimpinan) dan Y (produktivitas pegawai) koefisien korelasi parsial yakni 0,237, yang menampakkan adanya hubungan yang kuat, positif, atau searah atas gaya kepemimpinan dan produktivitas pegawai.

Tabel 4. Hubungan Gaya Kepemimpinan atas Produktivitas Pegawai

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Gaya Kepemimpinan	.245	.122	.237	2.019	.047

a. Dependent Variable: Produktivitas Pegawai

Koefisien korelasi parsial X_3 (komunikasi) dan Y (produktivitas pegawai) adalah 0,291, menunjukkan hubungan yang lemah, positif, atau searah antara komunikasi dan produktivitas pegawai. Koefisien korelasi ganda pada budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan produktivitas pegawai semuanya menghasilkan koefisien korelasi 0,924 untuk produktivitas pegawai. Ini menunjukkan hubungan yang solid, dunia nyata, positif, atau satu arah.

Tabel 5. Hubungan Komunikasi atas Produktivitas Pegawai

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Komunikasi	.143	.044	.291	3.226	.002

a. Dependent Variable: Produktivitas Pegawai

d. Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi parsial sejumlah 0,436 yang dianggap sebagai dampak budaya organisasi atas produktivitas sejumlah 43,6%, dinyatakan dalam koefisien determinasi budaya organisasi (X_1) akan produktivitas pegawai (Y), sedangkan koefisien determinasi parsial sejumlah 0,237 menunjukkan efek gaya kepemimpinan untuk produktivitas pegawai sejumlah 23,7%, koefisien

determinasi gaya kepemimpinan (X_2) pada produktivitas pegawai (Y) menunjukkan sebaliknya. Variabel ketiga adalah komunikasi, dan nilai koefisien determinasi komunikasi (X_3) atas produktivitas pegawai (Y) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh sejumlah 29,1% kepada produktivitas pegawai yang didukung oleh koefisien determinasi secara parsial sejumlah 0,158.

Korelasi ruang komunikasi, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan dengan produktivitas pegawai menurut Tabel 6, koefisien korelasi simultan dihitung dan memiliki nilai 0,924 yang menunjukkan adanya hubungan positif atau jangka panjang antara tiga faktor tersebut atas produktivitas pegawai. Skor koefisien determinasi berganda dengan nilai *adjusted R* besar 0.849 menunjukkan bahwa 84,9% interaksi sisi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komunikasi dengan produktivitas pegawai.

Tabel 6. Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.924 ^a	.855	.849	1.383	1.620

e. Uji Hipotesis

Berdasarkan pengujian hipotesis atas hubungan yang signifikan antara budaya organisasi (X_1) atas produktivitas pegawai (Y), dengan t hitung X_1 sebesar 0,001 dan memiliki nilai lebih kecil dari 0,05. Nilai koefisien beta senilai 0,416 pada faktor budaya organisasi. Gambaran ini memperlihatkan semakin baik tingkat produktivitas pegawai tersebut ditunjukkan dengan semakin baiknya budaya organisasi. Hal ini sesuai tema penelitian (Asriandi et al., 2018) yang menjelaskan bagaimana budaya perusahaan berpengaruh signifikan atas produktivitas pegawai.

Hubungan antara gaya kepemimpinan (X_2) dengan produktivitas pegawai (Y), dengan nilai t untuk X_2 sebanyak 0,047, lebih rendah atas ambang batas substansial 0,05. Nilai koefisien beta pada variabel gaya kepemimpinan sejumlah 0,245. Produktivitas pegawai akan semakin baik jika pemimpin perusahaan menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat. Sejalan penelitian dari

(Bahrum & Sinaga, 2015) menunjukkan bahwa gaya seorang pemimpin memiliki dampak besar pada seberapa baik produktivitas tim mereka.

Nilai t untuk X_3 senilai 0,002 yang lebih rendah daripada ambang batas aktual 0,05 menunjukkan bahwa hubungan komunikasi (X_3) dengan produktivitas pegawai (Y) adalah signifikan. Nilai koefisien beta pada faktor komunikasi sejumlah 0,143. Produktivitas pegawai akan semakin baik jika komunikasi yang terjalin di lingkungan organisasi berjalan dengan baik. Digambarkan juga oleh (Yulianti, 2017) bahwa komunikasi mempengaruhi produktivitas pegawai secara positif dan signifikan.

Tabel 7. Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.020	1.335		1.512	.135
	Budaya	.416	.115	.436	3.637	.001
	Gaya Kepemimpinan	.245	.122	.237	2.019	.047
	Komunikasi	.143	.044	.291	3.226	.002

a. Dependent Variable: Produktivitas Pegawai

Nilai sig. F sebesar 0,000 yang kian kecil dari skor sebenarnya atau 0,0000,05 menunjukkan dampak yang penting antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan komunikasi akan produktivitas pegawai perusahaan galangan kapal. Hal ini didukung oleh analisis simultan tiga faktor tersebut pada produktivitas pegawai. Memperhatikan budaya organisasi, gaya kepemimpinan manajemen, dan prosedur hubungan yang berlangsung di tempat kerja pada saat pegawai menjalankan tugasnya akan menghasilkan produktivitas pegawai yang tinggi. Menurut apa yang telah diungkapkan, pilihan mereka sejalan dengan apa yang dirasakan dan apa yang mereka amati selama bekerja di PT Daya Radar Utama.

Tabel 8. ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	831.881	3	277.294	144.946	.000 ^b
	Residual	141.568	74	1.913		
	Total	973.449	77			

KESIMPULAN DAN SARAN

Di PT Daya Radar Utama, produktivitas pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan komunikasi dan semuanya berdampak positif dan bermanfaat pada produktivitas pekerja. Implikasi dari penelitian ini adalah produktivitas pegawai akan optimal ketika suasana kerja yang nyaman dan aman tercipta. Program kerja terkait hal tersebut menjadi kebutuhan perusahaan. Dukungan dari pemimpin organisasi sangat dibutuhkan oleh pegawai terkait pemecahan masalah yang terjadi dalam proses pekerjaan. Interaksi antara pemimpin dan pegawai akan menciptakan keterikatan antara keduanya yang akan berdampak positif pada produktivitas. Untuk peneliti lebih lanjut, untuk menambahkan variabel lain di luar variabel yang dipelajari oleh peneliti sehingga penelitian lebih bervariasi dan semakin memperkaya wawasan dan pengetahuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R., & Imam, H. (2022). Roles of competencies, career shock, and satisfaction in career commitment: Evidence from project-based organizations. *Project Leadership and Society*, 3(December 2021), 100052. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100052>
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54–64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Asriandi, Umar Gani, M., & Hasbi, A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Industri Kapal Indonesia (Persero) Makassar. *Jemma*, 1(2), 1–13.
- Bahrum, S., & Sinaga, I. W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja

Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Lembaga Dewan Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas Batam Bintan Karimun) Batam State Polytechnics Program Studi Administrasi Bisnis Terapan Politeknik Negeri Bata. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*, 3(2), 135–141.

- Chemin, M. (2021). Does appointing team leaders and shaping leadership styles increase effort? Evidence from a field experiment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 186, 12–32. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.02.014>
- Ciobanu, A. (2019). An integrated psycho-sociological perspective on public employees' motivation and performance. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00036>
- Constantin, E. C., & Baias, C. C. (2015). Employee Voice •Key Factor in Internal Communication. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 975–978. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.319>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85–97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- de Jong, A., Schepers, J. J. L., Lages, C. R., & Kadić-Maglajlić, S. (2021). The role of the service manager's perceived career success in frontline employees' learning processes and service improvement. *Journal of Business Research*, 134(February 2020), 601–617. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.051>
- Dickens, G. L., Salamonson, Y., Ramjan, L., Steel, K., & Everett, B. (2019). Safety attitudes, perceived organizational culture and knowledge of the physiologically deteriorating patient among mental health nurses: Cross-sectional, correlational study. *International Journal of Mental Health Nursing*, 28(6), 1347–1362. <https://doi.org/10.1111/inm.12649>
- Goetz, N., & Wald, A. (2020). Employee Performance in Temporary Organizations: The Effects of Person-Environment Fit and Temporariness on Task Performance and Innovative Performance. *European Management Review*, 18(2), 25–41. <https://doi.org/10.1111/emre.12438>
- Golden, J. H., & Shriner, M. (2019). Examining Relationships between Transformational Leadership and Employee Creative Performance: The Moderator Effects of Organizational Culture. *Journal of Creative Behavior*, 53(3), 363–376. <https://doi.org/10.1002/jocb.216>
- González-Cruz, T. F., Botella-Carrubi, D., & Martínez-Fuentes, C. M. (2019). Supervisor leadership style, employee regulatory focus, and leadership performance: A perspectivism approach. *Journal of Business Research*, 101(June 2018), 660–667. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.065>
- Hirschi, A., & Spurk, D. (2021). Ambitious employees: Why and when ambition relates to performance and organizational commitment. *Journal of Vocational*

- Behavior*, 127(December 2020), 103576.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103576>
- Holgersson, C., & Romani, L. (2020). Tokenism Revisited: When Organizational Culture Challenges Masculine Norms, the Experience of Token Is Transformed. *European Management Review*, 17(3), 649–661.
<https://doi.org/10.1111/emre.12385>
- Imran, M., Ismail, F., Arshad, I., Zeb, F., & Zahid, H. (2021). The mediating role of innovation in the relationship between organizational culture and organizational performance in Pakistan's banking sector. *Journal of Public Affairs, February*. <https://doi.org/10.1002/pa.2717>
- Islam, M. S., & Kirillova, K. (2021). Nonverbal communication in hotels as a medium of experience co-creation. *Tourism Management*, 87(June), 104363.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104363>
- Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60–70.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.015>
- Jerónimo, H. M., de Lacerda, T. C., & Henriques, P. L. (2020). From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road. *European Management Review*, 17(4), 871–884. <https://doi.org/10.1111/emre.12402>
- Khtatbeh, M. M., Mahomed, A. S. B., Rahman, S. bin A., & Mohamed, R. (2020). The mediating role of procedural justice on the relationship between job analysis and employee performance in Jordan Industrial Estates. *Heliyon*, 6(10), e04973. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04973>
- Lee, M. C. C., & Ding, A. Y. L. (2020). Comparing empowering, transformational, and transactional leadership on supervisory coaching and job performance: A multilevel perspective. *PsyCh Journal*, 9(5), 668–681.
<https://doi.org/10.1002/pchj.345>
- Lee, Y., & Kim, J. (2021). Cultivating employee creativity through strategic internal communication: The role of leadership, symmetry, and feedback seeking behaviors. *Public Relations Review*, 47(1), 101998.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101998>
- Lee, Y., & Queenie Li, J. Y. (2020). The value of internal communication in enhancing employees' health information disclosure intentions in the workplace. *Public Relations Review*, 46(1), 101872.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.101872>
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>

- Maak, T., Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2016). Business Statesman or Shareholder Advocate? CEO Responsible Leadership Styles and the Micro-Foundations of Political CSR. *Journal of Management Studies*, 53(3), 463–493. <https://doi.org/10.1111/joms.12195>
- Miah, M., & Hafit, N. I. A. (2019). A Proposed Framework Model of the Relationship between Organizational Culture, Work Engagement, and Employee Performance at Airasia Berhad. *Business and Economic Research*, 9(4), 69. <https://doi.org/10.5296/ber.v9i4.15712>
- Mitra, D. (2020). An Analytical Study on Public Leadership Styles Influencing Organizational Effectiveness of Indian Public Sector Banks: Today and Tomorrow. *Journal of Leadership Studies*, 14(1), 80–88. <https://doi.org/10.1002/jls.21689>
- Otike, F., Barát, Á. H., & Kizsl, P. (2022). Innovation strategies in academic libraries using business entrepreneurial theories: Analysis of competing values framework and disruptive innovation theory. *Journal of Academic Librarianship*, 48(4). <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2022.102537>
- Overstreet, R. E., Hazen, B. T., Skipper, J. B., & Hanna, J. B. (2014). Bridging the gap between strategy and performance: Using leadership style to enable structural elements. *Journal of Business Logistics*, 35(2), 136–149. <https://doi.org/10.1111/jbl.12043>
- Pereira, A. T., Santos, M. J., & Estevam, D. de O. (2021). Styles of Leadership and Perceptions of Corporate Social Responsibility. *Sustainable Management for Managers and Engineers*, 89–107. <https://doi.org/10.1002/9781119804345.ch5>
- Potoski, M., & Callery, P. J. (2018). Peer communication improves environmental employee engagement programs: Evidence from a quasi-experimental field study. *Journal of Cleaner Production*, 172, 1486–1500. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.252>
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). *Essential of Organizational Behavior 12th edition*.
- Sinha, V., & Sheorey, P. (2016). Assessing Organizational Culture in an Indian Manufacturing Firm. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(5), 71–78. <https://doi.org/10.1002/joe.21699>
- Tkalac Verčič, A. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>

- Trus, M., Galdikiene, N., Balciunas, S., Green, P., Helminen, M., & Suominen, T. (2019). Connection between organizational culture and climate and empowerment: The perspective of nurse managers. *Nursing and Health Sciences*, 21(1), 54–62. <https://doi.org/10.1111/nhs.12549>
- Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S., & Cioca, L. I. (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(4). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100272>
- Westerberg, K., & Tafvelin, S. (2014). The importance of leadership style and psychosocial work environment to staff-assessed quality of care: Implications for home help services. *Health and Social Care in the Community*, 22(5), 461–468. <https://doi.org/10.1111/hsc.12084>
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, 81(October 2019), 104170. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104170>
- Yulianti, E. (2017). Komunikasi Dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Business Studies*. <http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/jbsuta/article/view/957>