



MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI PERBAIKAN BERKELANJUTAN

Dibyantoro¹
Wawan Prahiawan²
Agus David Ramdansyah³

Magister of Management, Univercity of Sultan Ageng Tirtayasa, Serang, Indonesia^{1,2,3}

dibyantoro02@gmail.com

Info Artikel :

Diterima : 17 September 2021

Disetujui : 11 September 2021

Dipublikasikan : 13 Oktober 2021

ABSTRAK

Kata Kunci :
Budaya
Organisasi
Perbaikan
Berkelanjutan,
Motivasi Kerja,
Perilaku Kerja
Inovatif.

Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh budaya organisasi perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja dan perilaku kerja inovatif sebagai variabel intervening. Metode penelitian adalah kuantitatif dengan menggunakan alat bantuan kuesioner dengan skala Likert 10 poin dan teknik pengambilan sampel dilakukan secara simple random sampling. Jumlah sampel yang dipergunakan sebanyak 100 untuk menguji hipotesis. Model Structural Equation Modeling dipergunakan untuk menguji signifikansi statistik koefisien jalur. Temuan hasil penelitian menjelaskan bahwa budaya organisasi perbaikan berkelanjutan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan perilaku kerja inovatif. Budaya kerja perbaikan berkelanjutan dan perilaku kerja inovatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya kerja perbaikan berkelanjutan mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui perilaku kerja inovatif lebih besar dari pengaruh langsung budaya kerja perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan.

ABSTRACT

Keywords :
Organizational
Culture of
Continuous
Improvement,
Work
Motivation,
Innovative
Work Behavior.

The purpose of this study was to examine the effect of continuous improvement organizational culture on employee performance with work motivation and innovative work behavior as intervening variables. The research method is quantitative using a questionnaire with a Likert scale of 10 points and the sampling technique is done by simple random sampling. The number of samples used is 100 to test the hypothesis. Structural Equation Modeling was used to test the statistical significance of the path coefficients. The research findings explain that continuous improvement organizational culture has a positive and significant influence on work motivation and innovative work behavior. Continuous improvement work culture and innovative work behavior have a positive and significant impact on employee performance. Work motivation has a positive and insignificant effect on employee performance. Continuous improvement work culture has an indirect effect on employee performance through innovative work behavior which is greater than the direct influence of continuous improvement work culture on employee performance.

PENDAHULUAN

Dewasa ini dalam tatanan dunia kerja, usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan hampir menjadi tujuan prioritas sumber daya manusia. Sumber daya manusia mesti dikelola secara profesional untuk menciptakan keselarasan antara kepentingan karyawan dan kepentingan organisasi dalam upaya memajukan organisasi (Mappamiring *et al.*, 2020). Kinerja karyawan yang meningkat akan menyebabkan meningkatnya kinerja bagian dalam organisasi yang selanjutnya kinerja organisasi secara menyeluruh juga akan meningkat. Untuk itu diperlukan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan mencari variabel-variabel yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Graham *et al.*, 2017).

Budaya organisasi adalah seperangkat norma atau nilai yang diterapkan secara luas pada suatu organisasi (Guiso *et al.*, 2015; O'Reilly *et al.*, 2014). Bagaimana budaya organisasi dalam suatu organisasi tidak bisa dipandang sebelah mata, karena budaya organisasi berperan dalam memberikan identitas pada suatu organisasi (Cheung *et al.*, 2011). Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua. Kelompok pertama, budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Soomro *et al.*, 2018; Ferine *et al.*, 2010; Berson *et al.*, 2008; Peterson *et al.*, 2003; Graham *et al.*, 2017). Kelompok kedua, budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Wilderom *et al.* (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Xenikou and Maria (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi yang berorientasi adaptif mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja. Sabuhari *et al.* (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi adaptif mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang berbeda dimana sebagian penelitian menunjukkan berpengaruh dan sebagian penelitian menunjukkan tidak berpengaruh. Dengan adanya *research gap* tersebut penulis mencoba membuat konsep baru dengan menempatkan variabel perantara (variabel intervening) dalam penelitian yang akan dilakukan. Penulis menetapkan variabel independen adalah budaya kerja perbaikan berkelanjutan. Variabel intervening adalah motivasi kerja dan perilaku kerja inovatif sedangkan variabel dependen yang ditetapkan adalah kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

1.Landasan Teori

Budaya organisasi perbaikan berkelanjutan

Konsep budaya organisasi ini menggunakan budaya kerja yang berdasarkan pada penerapan budaya kerja 5S secara berkesinambungan dengan terus melakukan perbaikan tempat kerja menjadi lebih baik dari sebelumnya.

Budaya kerja 5S adalah metode penyederhanaan dan sistem perbaikan proses yang diadopsi untuk mengurangi limbah, membersihkan tempat kerja, dan meningkatkan

produktivitas tenaga kerja (Parrillis, 2007). Budaya kerja 5S adalah salah satu alat terbaik untuk menghasilkan perubahan sikap di antara pekerja dan berfungsi sebagai cara untuk terlibat dalam kegiatan perbaikan di tempat kerja (Gapp, Fisher, and Kobayashi, 2008). Budaya kerja 5S adalah metodologi manajemen tempat kerja yang membantu untuk meningkatkan lingkungan kerja, kemampuan manusia, dan produktivitas (Mohd et al., 2010).

Motivasi Kerja

Motivasi adalah sebagai keinginan untuk melakukan sesuatu dengan upaya tingkat tinggi untuk tujuan organisasi, dikondisikan oleh upaya untuk memenuhi kebutuhan individu (Robbins, 2005). Motivasi adalah dorongan dari dalam atau ketegangan internal, sesuatu yang menyebabkan, saluran, dan merupakan latar belakang yang mendasari perilaku seseorang (Pawirosumarto *et. al*, 2017).

Perilaku Kerja Inovatif

Perilaku inovatif dalam lingkungan kerja didefinisikan sebagai pengenalan atau penerapan ide, produk, dan proses baru yang disengaja oleh karyawan ke peran kerja, tim, atau organisasi (Yuan dan Woodman, 2010). Perilaku inovatif dari karyawan termasuk menemukan teknologi baru, menyarankan cara baru untuk mencapai tujuan, menerapkan metode tugas baru, dan menyelidiki sumber daya untuk memulai ide-ide baru (Janssen, 2000; Yuan dan Woodman, 2010).

Kinerja Karyawan

Performa adalah tingkat pencapaian dari target yang dibuat oleh seorang karyawan untuk memenuhi misi organisasi di tempat kerja (Cascio, 2006). Kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai aktivitas yang diakui secara formal sebagai bagian dari pekerjaan dan yang berkontribusi pada tujuan organisasi (Borman & Motowidlo, 1997).

2. Pengembangan Hipotesis

Budaya Organisasi Perbaikan Berkelanjutan (X) dan Motivasi Kerja (Z₁)

Bentuk budaya yang terkandung dalam organisasi menentukan efektivitas organisasi karyawan dalam kaitannya dengan melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka dan menyadari potensi penuh mereka semampu mereka ketika motivasi individu dan budaya organisasi cocok (Wallach, 1983). Budaya organisasi yang kuat akan sering menimbulkan motivasi karyawan (Towers, 2006). Sokro (2012) menunjukkan bahwa organisasi berdampak pada motivasi dan kinerja karyawan serta memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Fernandes and Mupa, 2018). Budaya birokrasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Al-Sada *et al.*, 2017). Budaya kerja yang semakin baik dirasakan karyawan dalam suatu organisasi akan menjadikan dorongan dan menjadikan karyawan tersebut lebih mempunyai motivasi kerja yang tinggi dalam menyelesaikan setiap pekerjaan. Untuk itu dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Budaya kerja 5S (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Z₁)

Budaya Organisasi Perbaikan Berkelanjutan (X) dan Perilaku Kerja Inovatif (Z₂)

Masih sedikitnya penelitian empiris yang menyelidiki mengenai peran budaya organisasi dalam usaha menumbuhkan hubungan sosial di tempat kerja (Lizardo, 2006),

khususnya berkaitan dengan tenaga kerja yang inovatif dan berkomitmen (Jaskyte and Dressler, 2005). Nilai-nilai budaya mampu meningkatkan inovasi karyawan (Barbosa, 2014). Penelitian sebelumnya menyatakan hubungan positif antara budaya organisasi dan inovasi karyawan (Katarzyna, 2014; Martin and Terblance, 2003; Westwood and Low, 2003). Budaya organisasi secara substansial positif hubungan pada inovasi (Shahzad *et al.*, 2017). Budaya organisasi mempubyai pengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi karyawan (Nguyen *et al.*, 2015; Zheng *et al.*, 2019). Budaya kerja dalam suatu organisasi yang semakin baik akan memberikan dorongan, semangat, dan rangsangan kepada setiap karyawan untuk menumbuhkan perilaku kerja inovatif yang berkaitan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk itu dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Budaya kerja perbaikan berkelanjutan (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif (Z₂)

Motivasi Kerja (Z₁) dan Kinerja Karyawan (Y)

Karyawan yang mempunyai perasaan menjadi bagian dari suatu organisasi dan mempunyai motivasi positif dalam dirinya akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi (Suharmono and Fathyah, 2019). Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Lee, 2018; Kalhorro *et al.*, 2017; Achmad, 2016; Al-Musadiq *et al.*, 2018). Karyawan yang mempunyai motivasi yang tinggi akan cenderung untuk segera dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diembanya dan berusaha untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi dengan positif yang akan berdampak pada meningkatnya kinerja. Untuk itu dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Motivasi kerja (Z₁) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

Perilaku Kerja Inovatif (Z₂) dan Kinerja Karyawan (Y)

Karyawan yang inovatif mempunyai kecenderungan untuk mengumpulkan dan menerapkan berbagai informasi untuk menghasilkan kreativitas dan ide-ide baru serta untuk meningkatkan proses yang sudah ada (Aryee *et al.*, 2012). Karyawan yang inovatif cenderung berkeinginan belajar, menemukan, dan mengembangkan ide-ide baru untuk menyelesaikannya masalah mendesak, sehingga meningkatkan kinerja pekerjaan (Amabile *et al.*, 2005). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Shanker, 2017; Kim, 2017; Morales, 2008). Karyawan yang mempunyai perilaku inovatif semakin baik akan cenderung untuk selalu berusaha menemukan ide-ide baru dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaan ataupun meningkatkan hasil kerja menjadi lebih baik sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Untuk itu dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Perilaku kerja inovatif (Z₂) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

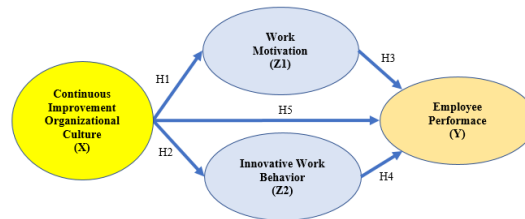
Budaya Organisasi Perbaikan Berkelanjutan (X) dan Kinerja Karyawan (Y)

Gupta (2011), Han and Verma (2012), dan Chaterina dan Intan (2012) menemukan hubungan positif yang sama antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Melalui studi empiris, Bhatti (2012) menyelidiki pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan serta organisasi produktifitas. Hasil penelitian menggaris bawahi bahwa budaya perusahaan secara positif dan sangat mempengaruhi kinerja pegawai. Sejumlah penelitian telah menyoroti temuan yang sama, yaitu budaya organisasi berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Ojo, 2009; Ehtesham *et al.*, 2011; Ahmad, 2012). Budaya organisasi wajib dipahami dan dilaksanakan oleh setiap individu pegawai yang tercermin dalam perilaku pekerjaan. Semakin baik pelaksanaan budaya organisasi oleh pegawai, maka diharapkan kinerja pegawai akan semakin meningkat dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5: Budaya kerja 5S (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

3. Model Konseptual Penelitian



Sumber: Diolah dalam penelitian

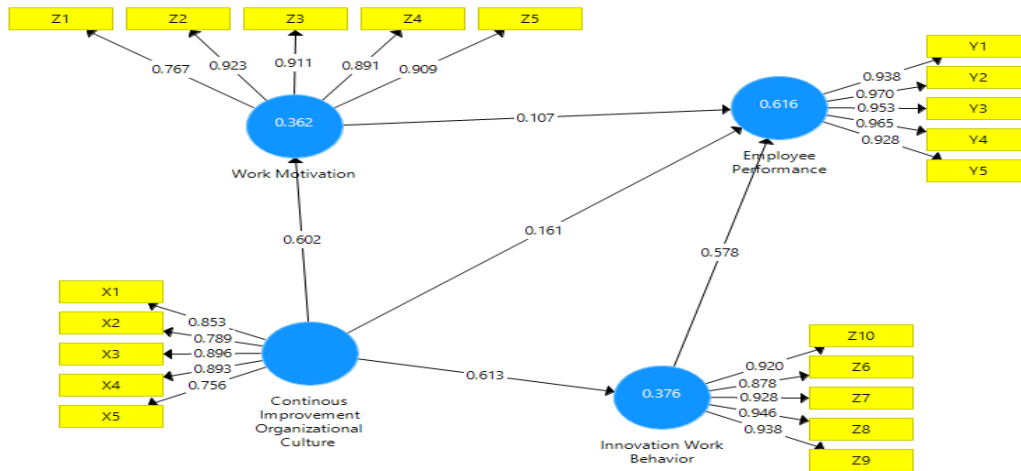
Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

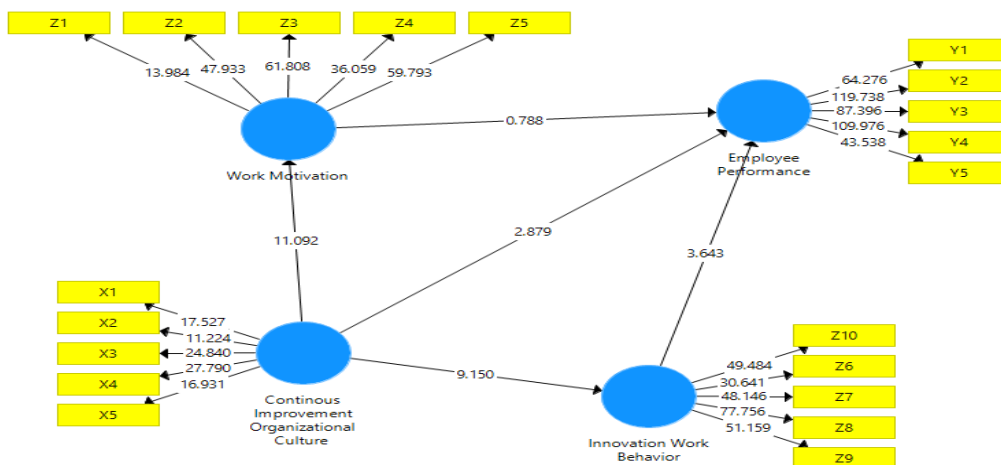
Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif untuk menganalisis pengaruh budaya kerja perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja dan perilaku kerja inovatif. Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer. Pengumpulan data dilakukan dengan cara survei melalui penyebaran kuesioner. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan *purposive sampling*. Sebanyak 100 sampel digunakan untuk menguji lima (5) hipotesis yang telah ditetapkan. Indikator dari variabel budaya kerja 5S yang dipergunakan adalah seiri (ringkas), seiton (rapi), seiso (resik), (seiketsu) rawat, dan (shitsuke) rajin. Indikator motivasi kerja adalah dorongan menjabai tujuan, semangat kerja, inisiatif, kreativitas, dan rasa tanggung jawab. Indikator perilaku kerja inovatif adalah memahami ide, menghasilkan ide, memperjuangkan ide, menyediakan waktu, dan menerapkan ide. Indikator kinerja karyawan adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Semua item diukur dengan menggunakan skala Likert 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju). Model yang dipergunakan dalam penelitian adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan bantuan SmartPLS 3.2.9 dalam pengolahan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil



Gambar 2. Hasil Full Model Analisis PLS Algorithm



Gambar 3. Hasil Full Model Analisis Bootstrapping

1. Evaluasi Kelayakan Model

Tabel 1. Loading Factor

CONSTRUCT	Estimate β_i	Cut of Value	Summary	CONSTRUCT	Estimate β_i	Cut of Value	Summary
CIOC				IWB			
CIOC1	0.853	>0.7	Valid	IWB1	0.878	>0.7	Valid
CIOC2	0.789	>0.7	Valid	IWB2	0.928	>0.7	Valid
CIOC3	0.896	>0.7	Valid	IWB3	0.946	>0.7	Valid
CIOC4	0.893	>0.7	Valid	IWB4	0.938	>0.7	Valid
CIOC5	0.756	>0.7	Valid	IWB5	0.920	>0.7	Valid
WM				EP			
WM1	0.767	>0.7	Valid	EP1	0.938	>0.7	Valid
WM2	0.923	>0.7	Valid	EP2	0.970	>0.7	Valid
WM3	0.911	>0.7	Valid	EP3	0.953	>0.7	Valid
WM4	0.891	>0.7	Valid	EP4	0.965	>0.7	Valid
WM5	0.909	>0.7	Valid	EP5	0.928	>0.7	Valid

Sumber: Data diolah dalam penelitian

Pada tabel 1 menunjukkan bahwa nilai loading factor untuk CIOC1, CIOC2, CIOC3, CIOC4, dan CIOC5 > 0.7 yang berarti tidak ada indikator yang dibuang dan valid. Untuk WM1, WM2, WM3, WM4, dan WM5 nilai loading factor > 0.7 yang berarti tidak ada indikator yang dibuang dan valid. Untuk IWB1, IWB2, IWB3, IWB4, dan IWB5 mempunyai nilai loading faktor > 0.7 berarti tidak ada yang dibuang dan valid. Sedangkan EP1, EP2, EP3, EP4, dan EP5 juga mempunyai loading factor > 0.7 sehingga tidak ada yang dibuang dan valid. Sehingga dapat disimpulkan model adalah layak untuk dipergunakan.

2. Evaluasi Outer Model

Tabel 2. Validity dan Realibility

CONSTRUCT	Estimate β_1	β^2	Error = $1-\beta^2$	AVE	Cut of Value	Summary	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Cut of Value	Summary	R ²
CIOC				0.704	≥ 0.5	Valid	0.922	0.895	≥ 0.7	Reliable	-
CIOC1 <--- CIOC	0.853	0.727	0.273								
CIOC2 <--- CIOC	0.789	0.622	0.378								
CIOC3 <--- CIOC	0.896	0.802	0.198								
CIOC4 <--- CIOC	0.893	0.797	0.203								
CIOC5 <--- CIOC	0.756	0.571	0.429								
Σ	4.186	3.520	1.480								
WM				0.778	≥ 0.5	Valid	0.946	0.927	≥ 0.7	Reliable	0.362
WM1 <--- EP	0.767	0.588	0.412								
WM2 <--- EP	0.923	0.851	0.149								
WM3 <--- EP	0.911	0.830	0.170								
WM4 <--- EP	0.891	0.795	0.205								
WM5 <--- EP	0.909	0.827	0.173								
Σ	4.401	3.890	1.110								
IWB				0.850	≥ 0.5	Valid	0.966	0.956	≥ 0.7	Reliable	0.376
IWB1 <--- IWB	0.878	0.771	0.229								
IWB2 <--- IWB	0.928	0.862	0.138								
IWB3 <--- IWB	0.946	0.894	0.106								
IWB4 <--- IWB	0.938	0.879	0.121								
IWB5 <--- IWB	0.920	0.846	0.154								
Σ	4.609	4.252	0.748								
EP				0.905	≥ 0.5	Valid	0.979	0.974	≥ 0.7	Reliable	0.616
EP1 <--- EP	0.938	0.881	0.119								
EP2 <--- EP	0.970	0.942	0.058								
EP3 <--- EP	0.953	0.909	0.091								
EP4 <--- EP	0.965	0.931	0.069								
EP5 <--- EP	0.928	0.862	0.138								
Σ	4.755	4.524	0.476								

Sumber: Data diolah dalam penelitian

Tabel 3. AVE, SQRT, CR, CA, dan R

CONSTRUCT	AVE	SQRT AVE	CR	CA	R
Continuous Improvement Organizational Culture	0.704	0.839	0.922	0.895	-
Work Motivation	0.778	0.882	0.946	0.927	0.362
Innovative Work Behavior	0.850	0.922	0.966	0.956	0.376
Employee performance	0.905	0.951	0.979	0.974	0.616

Sumber: Data diolah dalam penelitian

Tabel 4. Construc Correlation

CONSTRUCT	Continuous Improvement Organizational Culture	Work Motivation	Innovative Work Behavior	Employee performance
Continuous Improvement Organizational Culture	0.839			
Work Motivation	0.602	0.882		
Innovative Work Behavior	0.613	0.880	0.922	
Employee performance	0.580	0.713	0.771	0.951

Sumber: Data diolah dalam penelitian

Dari tabel 2 diperoleh nilai AVE untuk CIOC, WM, IWB, dan EP > 0.5 sehingga dinyatakan valid sedangkan untuk nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha > 0.7 sehingga dinyatakan reliabe. Tabel 4 menunjukkan nilai AVE masing-masing contruc mempunyai nilai yang lebih besar daripada construc correlation. Kesimpulan untuk validity convergent dan validity discriminant juga terpenuhi. Sehingga layak untuk dilanjutkan dalam pengujian hipotesis.

3. Evaluasi Inner Model

Tabel 5. Direct Effects

Direct Effects				Original Sample
1	Continuous Improvement Organizational Culture	--->	Work Motivation	0.602
2	Continuous Improvement Organizational Culture	--->	Innovative Work Behavior	0.613
3	Work Motivation	--->	Employee performance	0.107
4	Innovative Work Behavior	--->	Employee performance	0.578
5	Continuous Improvement Organizational Culture	--->	Employee performance	0.161

Sumber: Data diolah dalam penelitian

Tabel 6. Indirect Effects

Indirect Effects					Original Sample	
Independent		Intervening		Dependent		
1	Continuous Improvement Organizational Culture	--->	Work Motivation	--->	Employee performance	0.064
2	Continuous Improvement Organizational Culture	--->	Innovative Work Behavior	--->	Employee performance	0.354

Sumber: Data diolah dalam penelitian

Tabel 7. Total Effects

Direct Effects, Indirect Effects, and Total Effects					Original Sample			
Independent		Intervening		Dependent	Direct	Indirect	Total	
1	Continuous Improvement Organizational Culture	--->		Work Motivation	0.602	0.000	0.602	
2	Continuous Improvement Organizational Culture	--->		Innovative Work Behavior	0.613	0.000	0.613	
3	Work Motivation	--->		Employee performance	0.107	0.000	0.107	
4	Innovative Work Behavior	--->		Employee performance	0.578	0.000	0.578	
5	Continuous Improvement Organizational Culture	--->	Work Motivation	--->	Employee performance	0.161	0.064	0.225
	Continuous Improvement Organizational Culture	--->	Innovative Work Behavior	--->	Employee performance	0.161	0.354	0.515

Sumber: Data diolah dalam penelitian

Tabel 8. Uji Hipotesis

No	Direct Effects		Sample Mean (M)	T Statistics	P Values	Cut of Value		Evaluation		Hypotesis	Summary	
						C.R. > 1.96	P-Value < 0.05					
1	CIOC	--->	WM	0.600	11.092	0.000	C.R. > 1.96	P-Value < 0.05	Positive	Significant	H1	Supported
2	CIOC	--->	IWB	0.610	9.150	0.000	C.R. > 1.96	P-Value < 0.05	Positive	Significant	H2	Supported
3	WM	--->	EP	0.085	0.788	0.404	C.R. > 1.96	P-Value < 0.05	Positive	Not Significant	H3	Rejected
4	IWB	--->	EP	0.589	3.643	0.001	C.R. > 1.96	P-Value < 0.05	Positive	Significant	H4	Supported
5	CIOC	--->	EP	0.176	2.879	0.007	C.R. > 1.96	P-Value < 0.05	Positive	Significant	H5	Supported

Sumber: Data diolah dalam penelitian

1. Pembahasan

Pengujian Hipotesis 1

H1: Budaya organisasi perbaikan berkelanjutan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

Parameter estimasi pengaruh budaya kerja perbaikan berkelanjutan terhadap motivasi kerja adalah sebesar 0.600. Nilai T Statistics sebesar $11.092 \geq 1.967$ atau nilai P Value sebesar $0.000 \leq 0.05$, sehingga hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Karena itu H1 diterima dan dapat disimpulkan bahwa budaya kerja perbaikan berkelanjutan secara berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dengan demikian **hipotesis 1 didukung**.

Pengujian Hipotesis 2

H2: Budaya organisasi perbaikan berkelanjutan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif

Parameter estimasi pengaruh budaya kerja perbaikan berkelanjutan terhadap perilaku kerja inovatif adalah sebesar 0.610. Nilai T Statistics sebesar $9.150 \geq 1.967$ atau nilai P Value sebesar $0.000 \leq 0.05$, sehingga hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Karena itu H1 diterima dan dapat disimpulkan bahwa budaya kerja perbaikan berkelanjutan secara berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dengan demikian **hipotesis 2 didukung**.

Pengujian Hipotesis 3

H3: Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Parameter estimasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.085. Nilai T Statistics sebesar $0.788 \geq 1.967$ atau nilai P Value sebesar $0.404 \leq 0.05$, sehingga hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak. Karena itu H0 diterima dan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja secara berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian **hipotesis 3 tidak didukung**.

Pengujian Hipotesis 4

H4: Perilaku kerja inovatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Parameter estimasi pengaruh perilaku kerja inovatif terhadap perilaku kerja inovatif adalah sebesar 0.589. Nilai T Statistics sebesar $3.643 \geq 1.967$ atau nilai P Value sebesar $0.001 \leq 0.05$, sehingga hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Karena itu H4 diterima dan dapat disimpulkan bahwa perilaku kerja inovatif secara berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian **hipotesis 4 didukung**.

Pengujian Hipotesis 5

H5: Budaya organisasi perbaikan berkelanjutan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Parameter estimasi pengaruh budaya kerja perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0.176. Nilai T Statistics sebesar $2.879 \leq 1.967$ atau nilai P Value sebesar 0.007. ≥ 0.05 , sehingga hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima. Karena itu H5 diterima dan dapat disimpulkan bahwa budaya kerja perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian **hipotesis 5 didukung**.

2. Diskusi

a. Budaya organisasi perbaikan berkelanjutan terhadap Motivasi Kerja

Hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya kerja perbaikan berkelanjutan terhadap motivasi kerja didukung secara statistik oleh hasil empiris. Nilai sample mean 0.600 memiliki arah positif dengan probabilitas 0.000 yang berarti signifikan. Berarti semakin tinggi budaya kerja perbaikan berkelanjutan, maka semakin tinggi pula motivasi kerja yang akan dihasilkan. Penelitian menemukan bahwa dengan budaya kerja perbaikan berkelanjutan dokumen dan peralatan di area kerja tersusun dan tersimpan dengan baik. Dokumen dipisahkan dengan baik berdasarkan tingkat urgensinya. Kondisi ini yang akan mendorong motivasi kerja semakin meningkat karena keteraturan tempat kerja. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Maryam *et al.* (2017), Adji Fernandes dan Haris Mupa (2018), Ida Ayu Indah Giantri dan I Gede Riana (2017), Sutoro, (2020), Henny Pratiwi (2016), dan Siti Nurhasanah (2018) dimana penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

b. Budaya organisasi perbaikan berkelanjutan terhadap Perilaku Kerja Inovatif

Hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya kerja perbaikan berkelanjutan terhadap perilaku kerja inovatif didukung secara statistik oleh hasil empiris. Nilai sample mean 0.610 memiliki arah positif dengan probabilitas 0.000 yang berarti signifikan. Berarti semakin tinggi budaya kerja perbaikan berkelanjutan, maka semakin tinggi pula perilaku kerja inovatif yang akan dihasilkan. Penelitian menemukan bahwa dengan penerapan budaya organisasi berkelanjutan sudah terpisahkan antara arsip-arsip yang diperlukan dengan tidak diperlukan, dokumen dipisahkan dengan baik berdasarkan tingkat urgensinya dokumen dipisahkan berdasarkan kategori dan label, barang yang sering dipakai ditempatkan dekat dengan karyawan. Untuk menciptakan kondisi tersebut diperlukan perilaku kerja inovatif dari karyawan secara berkesinambungan. Kondisi ini yang akan mendorong perilaku kerja inovatif semakin meningkat untuk menciptakan tempat kerja yang lebih baik. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Junwei Zheng, Guangdong Wu, Hongtao Xie, dan Hongyang Li (2019), Vinh The Nguyen *et al.* (2019), Bondan Ndaru (2014), Masduki Asbari (2019), Ryan Dhyan Parashakti (2016), dan Alif Julhanif (2016) dimana penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.

c. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tidak didukung secara statistik oleh hasil

empiris. Nilai sample mean 0.085 memiliki arah positif dengan probabilitas 0.404 yang berarti tidak signifikan. Berarti semakin tinggi motivasi kerja, maka tidak semakin tinggi pula kinerja karyawan yang akan dihasilkan. Penelitian menemukan bahwa dengan penerapan budaya organisasi perbaikan berkelanjutan dokumen dan peralatan di area kerja tersusun dan tersimpan dengan baik. Dokumen dipisahkan dengan baik berdasarkan tingkat urgensinya. Kondisi ini yang tetap tidak mendorong motivasi kerja semakin meningkat. Sementara hasil penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda, dimana motivasi kerja akan menyebabkan kinerja karyawan akan meningkat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Al-Musadieg *et al.* (2018), Suharnomo dan Fathyah Hashim (2019), Suharno *et al.*, Md. Nurun Nabi *et al.* (2017), Maryam Kalhoro *et al.* (2017), Cheng Wen Lee (2018), Achmad Fadhil dan Yuniadi Mayoman (2018), Natalia Susanto (2019), Doni Sandra Yudistira dan Febri Susanti (2019), dan Lidia Lusri dan Hotlan Siagian (2017) dimana penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

d. Perilaku Kerja Inovatif terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan didukung secara statistik oleh hasil empiris. Nilai sample mean 0.589 memiliki arah positif dengan probabilitas 0.001 yang berarti signifikan. Berarti semakin tinggi perilaku kerja inovatif, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang akan dihasilkan. Penelitian menemukan bahwa dengan penerapan budaya organisasi perbaikan berkelanjutan sudah terpisahkan antara arsip-arsip yang diperlukan dengan tidak diperlukan, dokumen dipisahkan dengan baik berdasarkan tingkat urgensinya dokumen dipisahkan berdasarkan kategori dan label, barang yang sering dipakai ditempatkan dekat dengan karyawan. Untuk menciptakan kondisi tersebut diperlukan perilaku kerja inovatif dari karyawan. Kondisi ini yang akan mendorong perilaku kerja inovatif semakin meningkat karena keteraturan tempat kerja. Dengan semakin meningkatnya perilaku kerja inovatif akan menyebabkan waktu dalam penyelesaian pekerjaan menjadi lebih cepat yang pada gilirannya kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Miguel Hernandez *et al.* (2018), Rhoy Sanken *et al.* (2017), Min Seong Kim (2017), Vera Berlina dan Tatuk Ari Arsanti (2018), Tri Puji Astuti (2019), Nurchayati (2020), dan Agus Purwanto (2020) dimana penelitian tersebut menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

e. Budaya organisasi perbaikan berkelanjutan terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya kerja perbaikan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan didukung secara statistik oleh hasil empiris. Nilai sample mean 0.176 memiliki arah positif dengan probabilitas 0.007 yang berarti signifikan. Berarti semakin tinggi budaya kerja perbaikan berkelanjutan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang akan dihasilkan. Penelitian menemukan bahwa dengan penerapan budaya kerja perbaikan berkelanjutan sudah terpisahkan antara arsip-arsip yang diperlukan dengan tidak diperlukan, dokumen dipisahkan dengan baik berdasarkan tingkat urgensinya dokumen dipisahkan berdasarkan kategori dan label, barang yang sering dipakai ditempatkan dekat dengan karyawan menyebabkan kemudahan dalam bekerja sehingga kinerja meningkat. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bassem and Adel (2018), Bahadur Ali Soomro dan Naimatullah Shah (2018), Sahat Sihombing *et al.* (2018), Jugraj

Singh Randhawa dan Inderpreet Singh Ahuja (2017), Cristina Veres (2017), Amitkumar *et al.* (2019), Nursari (2018), Erna (2020), Ni Made (2019) dimana penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Adapun pengujian hipotesis dengan cara statistik terhadap pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Budaya kerja perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dari kesimpulan tersebut berdasarkan nilai sample mean 0.600 dan T Statistics sebesar $11.092 \geq 1.967$ atau nilai P Value sebesar $0.000 \leq 0.05$. Artinya budaya kerja perbaikan berkelanjutan semakin tinggi, maka motivasi kerja meningkat.
2. Budaya kerja perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Dari kesimpulan tersebut berdasarkan nilai sample mean 0.610 dan T Statistics $9.150 \geq 1.967$ atau nilai P Value sebesar $0.000 \leq 0.05$. Artinya budaya kerja perbaikan berkelanjutan semakin tinggi, maka perilaku kerja inovatif meningkat.
3. Motivasi kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari kesimpulan tersebut berdasarkan nilai sample mean 0.085 dan T Statistics $0.788 \leq 1.967$ atau nilai P Value sebesar $0.404 \geq 0.05$. Artinya motivasi kerja semakin tinggi, maka kinerja karyawan tidak meningkat.
4. Perilaku kerja inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari kesimpulan tersebut berdasarkan nilai sample mean 0.578 dan T Statistics $3.643 \geq 1.967$ atau nilai P sebesar $0.001 \leq 0.05$. Artinya perilaku kerja semakin tinggi, maka kinerja karyawan meningkat.
5. Budaya kerja perbaikan berkelanjutan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan tersebut berdasarkan nilai sample mean 0.176 dan T statistics sebesar $2.879 \geq 1.967$ atau nilai P sebesar $0.007 \leq 0.05$. Artinya budaya kerja perbaikan berkelanjutan semakin meningkat, maka kinerja karyawan meningkat.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian mempunyai implikasi atas kebijakan manajerial. Hasil penelitian bisa dipergunakan perihal pedoman bagi manajemen dalam usaha menetapkan skala utama ketetapan apa yang lebih dilakukan terlebih dahulu untuk meningkatkan kinerja karyawan. Dari pengaruh langsung, tidak langsung, dan total koefisien jalur ditemukan perilaku kerja inovatif berpengaruh ialah faktor yang positif dan dominan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu manajemen bisa menetapkan atau merancang skala utama kebijakan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Menerapkan program organisasi perbaikan berkelanjutan yang baik dan terencana dengan melakukan evaluasi secara regular secara menyeluruh untuk mendukung terciptanya perilaku kerja inovatif.
2. Memasukkan perilaku kerja inovatif sebagai salah satu *Key Performance Indikator* karyawan yang nantinya akan mempunyai dampak financial bagi karyawan itu sendiri.
3. Memberikan motivasi kerja secara regular dan berkesinambungan kepada karyawan yang berkaitan dengan manfaat budaya organisasi perbaikan berkelanjutan berpengaruh di area kerja.

4. Mengadakan kegiatan lomba budaya organisasi perbaikan berkelanjutan berpengaruh dan juga sebagai bahan evaluasi pelaksanaan budaya kerja di setiap divisi.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Suryana H. 2016. The Effect of Competency, Motivation, and Organizational Culture on The Employee Performance at The Jayakarta Hotel, Bandung, Indonesia. *Journal of Business on Hospitality and Tourism*. 2(1): 136-146.
- Ahmad, S.M., 2012. Impact of organizational culture on performance management practice in Pakistan, *Business Intelligence Journal*, Vol. 5 No. 1, pp. 50-55.
- Akob, M., Putra, A.H.P.K., 2020. What millennial workers want? Turnover or intention to stay in company. *J. Asian Finan. Econom. Bus.* 7 (5), 237–248.
- Al-Aomar, Raid A. 2011. Applying 5S Lean Technology: An Infrastructure for Continuous Process Improvement. *World Academy of Science, Engineering and Technology*.
- Al-Musadieq, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S. and Achmad Rinaldo Fernandes, A. 2018. The Mediating Effect Of Work Motivation On The Influence Of Job Design And Organizational Culture Against HR Performance. *Journal of Management Development*. 37(6): 452-469.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B. and Faisal, M.N. 2017. Influence Of Organizational Culture And Leadership Style On Employee Satisfaction, Commitment And Motivation In The Educational Sector In Qatar. *EuroMed Journal of Business*. 12(2): 163-188.
- Amabile, T.M., Barsade, S.G., Mueller, J.S. and Staw, B.M. 2005. Affect And Creativity At Work. *Administrative Science Quarterly*. 50(3): 367-403.
- Aryee, S., Walumbwa, F.O., Zhou, Q. and Hartnell, C.A. 2012. Transformational Leadership, Innovative Behavior, And Task Performance: Test Of Mediation And Moderation Processes. *Human Performance*. 25(1): 1-25.
- Asaad, Norhasni Mohd., Rohaizah Saad., dan Rushami Zien Yusoff. 2015. 5S, Kaizen and Organization Performance: Examining The Relationship and Level of Implementation Using Rasch Model in Malaysian Automotive Company. *International Academic Research Journal*. 1(2): 214-226.
- Barbosa, E. 2014. Organizational culture oriented for innovation: influencing variables. *The Malopolska School of Economics in Tarnow Research Papers Collection*. 2(25): 37-46.
- Berson, Y., Oreg, S., Dvir, T., 2008. CEO values, organizational culture and firm outcomes. *J. Organ. Behav.* 29 (5), 615–633.
- Bhatti, P., 2012. Impact assessment of organization culture on employee”, *APJEM Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management*, Vol. 1 No. 5, pp. 69-76, available at: www.pinnaclejournals.com
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J., 1997. Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Carmeli, A., Meitar, R. and Weisberg, J. 2006. Self-leadership skills and innovative behavior at work. *International Journal of Manpower*. 27(1): 75-90.
- Cascio, W. F., 2006. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Life, Profits*. New York: McGraw-Hill Irwin.

- Chaterina, M. and Intan, R., 2012. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional pada PT. Sido Muncul Kaligawa Semarang, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, Vol. 19 No. 2, pp. 170-187.
- Cheung, S.O., Wong, P.S.P., Wu, A.W.Y., 2011. Towards an organizational culture framework in construction. *Int. J. Proj. Manag.* 29 (1), 33–44.
- De Jong and Den Hartog. 2010. Measuring Innovating Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management.* 19(1):23-36.
- Debusscher, J., Hofmans, J. and DeFruyt, F. 2017. The Multiple Face(T)S Of State Conscientiousness: Predicting Task Performance And Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Research in Personality.* 69:78-85.
- Deshpande1, Shraddha P., Vipul V. Damle., Merang L. Patel., and Akshay B. Kholamkar. 2015. Implementation Of ‘5s’ Technique In A Manufacturing Organization: A Case Study. *International Journal of Research in Engineering and Technology.* 4(1):136-148.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Helo, P., Papadopoulos, T., Childe, S. J., & Sahay, B. S. 2017. Explaining The Impact Of Reconfigurable Manufacturing Systems On Environmental Performance: The Role Of Top Management And Organizational Culture. *Journal of Cleaner Production.*
- Ehtesham, U.M., Muhammad, T.M. and Muhammad, S.A., 2011. Relationship between organizational culture and performance management practices: a case of university in Pakistan, *Journal of Competitiveness*, Vol. 4 No. 8, pp. 78-86.
- Ezzeddine, Rayan and Malak Aoun. 2020. The Effect of 5S on Employee Performance: An Empirical Study among Lebanese Hospitals. *International Business and Accounting Research Journal.* 4(1): 44-50.
- Ferine, Kiki Farida., Reza Aditia., Muhammad Fitri Rahmadana, Indri. 2021. An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon.* 7.
- Ferine, Kiki Farida., Reza Aditia., Muhammad Fitri Rahmadana., and Indri., 2021. An empirical study of leadership, organizational culture, conflict, and work ethic in determining work performance in Indonesia's education authority. *Heliyon* 7.
- Fernandes, A.A.R. 2018. The Effect Of Organization Culture And Technology On Motivation, Knowledge Asset And Knowledge Management. *International Journal of Law and Management.* 60(5): 1087-1096.
- Gapp, R., R. Fisher, and K. Kobayashi., 2008. Implementing 5S within a Japanese Context: An Integrated Management System. *Management Decision* 46 (4): 565–579.
- Graham, J., Harvey, C., Popadak, J., Rajgopal, S., 2017. Corporate culture: evidence from the field (No. w23255). *Natl. Bure. Econom. Res.* 53 (9).
- Gridwichai, Piched., Anuchit Kulwanich., Bunjob Piromkam., and Parinya Kwanmuangvanich. 2020. Role of Personality Traits on Employees Job Performance in Pharmaceutical Industry in Thailand. *A multifaceted review journal in the field of pharmacy.* 11(3): 185-194.
- Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L., 2015. The value of corporate culture. *J. Financ. Econ.* 117 (1), 60–76.
- Gupta, B., 2011. Organisational culture and creative behaviour: moderating role of creative style preference, *International Journal of Innovation and Learning*, Vol. 10 No. 4, pp. 429-441.

- Hakim, Adnan. 2015. Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study In Hospital Of District South Konawe Of Southeast Sulawesi. *The International Journal Of Engineering And Science*. 4(5): 33-41.
- Han, H. and Verma, R., 2012. The effect of corporate culture and strategic orientation on financial performance: an analysis of South Korean upscale and luxury hotels, *Cornell Hospitality Report*, Vol. 12 No. 4, pp. 6-14.
- Harwiki, Wiwiek. 2016. The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour, and Employee Performance in Women Cooperatives. *Social and Behavioral Sciences*.
- Jaca, Carmen., Elisabeth Viles., Luis Paipa-Galeano, Javier Santos & Ricardo Mateo. 2015. Learning 5S principles from Japanese best practitioners: case studies of five manufacturing companies. *International Journal of Production Research*. 52(15): 4574-4586.
- Jankingthong, Korkaew and Suthinee Rurkkhum. 2012. Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. *Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*. 12(2): 115-127.
- Janssen, O., 2000, "Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovation work behavior", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73 No. 3, pp. 287-302.
- Jaskyte, K. and Dressler, W.W. 2005. Organizational Culture And Innovation In Nonprofit Human Service Organizations. *Administration in Social Work*. 29(2): 23-41.
- Kalhor, Maryam., Ashique A.J., and Sameena Khokhar. 2017. Investigating The Influence of Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Performance: Study of Bank Officers. *GMJACS*. 7(1):121-129.
- Katarzyna, S.W. 2014. The Importance Of Organizational Culture For Innovation In The Company. *Forum Scientiae Oeconomia*. 2(3): 27-39.
- Khantimirov, Denis. 2017. Market Share as a Measure of Performance: Conceptual Issue and Financial Accountability for Marketing Activities within a Firm. *Journal of Research in Marketing*. 7(3).
- Khtatbeh, Mohamed Mahmoud., Anuar Shah Bali Mahomed., Suhaimi bin Ab Rahman., Rosmah Mohamed. 2020. The mediating role of procedural justice on the relationship between job analysis and employee performance in Jordan Industrial Estates. *Heliyon*. 6
- Kim, M.-S. and Koo, D.-W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29(12): 3044-3062.
- Lee, Cheng-Wen and Nurul Hidauat. 2018. The Influence of Transformational Leadership and Intrinsic Motivation to Employee Performance. *Advances in Management & Applied Economics*. 8(2): 1-12.
- Lizardo, O. 2006. How Cultural Tastes Shape Personal Networks. *American Sociological Review*. 71(5): 778-807.
- Lizardo, O. 2006. How Cultural Tastes Shape Personal Networks. *American Sociological Review*. 71(5): 778-807.
- Maamari, Bassem E. dan Adel Saheb. 2018. How Organizational and Leadership Style Affect Employee's Performance of Genders. *International Journal of Organizational Analysis*. 26(4): 630-651.

- Mappamiring., Muhammad Akob, Aditya Halim Perdana Kusuma Putra. 2020. What Millennial Workers Want? Turnover or Intention to Stay in Company. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*.7(5): 237–248.
- Martin, E.C. and Terblanche, F. 2003. Building Organisational Culture That Stimulates Creativity And Innovation. *European Journal of Innovation Management*. 6(1): 64-74.
- Maryani, Edna *et al.* 2020. Do Gemba Kaizen and 5S Reinforce Medical Equipment Manufacturing Performance. *European Journal of Molecular & Clinic Medicine*. 7(7): 41-57.
- Mohd, Nizam Ab Rahman *et al.*, 2010. Imlementation of 5S practices in The Manufacturing Companies: A case study, *American Journal of Applied Science* 7(8): 1182-1189.
- Moradi, M., M. R. Abdollahzadeh., and A. Vakili. Effects of Implementing 5S on Total Productive Maintenance: A case in Iran.
- Morales, Victor J. Garcia, Francisco Javier Llore´n Montes., and Antonio J. Verdu´ - Jover. 2007. The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation .*British Journal of Management*. 19:299–319.
- Muhyi, Herwan Abdul. 2010. The Influence Of Organizational Culture And Organizational Commitment On Employee Performance. *Jurnal Pendidikan Manajemen Bisnis*. 9(18):1-57.
- Nguyen, P.A. Vinh The Nguyen, Sununta Siengthai, Fredric Swierczek and Umesh Kumar Bamel. 2019. The effects of organizational culture and commitment on employee innovation: evidence from Vietnam’s IT industry. *Journal of Asia Business Studies*. 13(4): 719-741.
- Nkiru *et al.* 2019 Effect of Organizational Culture on Employee Performance in Selected Deposit Money Banks in Enugu State. *Journal of Economics and Business*.
- Nusari, Mohammed, *et al.* 2018. The Impact of Project Management Assets and Organizational Culture on Employee Performance International. *Journal of Management and Human Science (IJMHS)*. 2(3): 15-26.
- O’Reilly, C.A., Caldwell, D.F., Chatman, J.A., Doerr, B., 2014. The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group Organ. Manag.* 39 (6), 595–625.
- Ojo, O., 2009. Impact assessment of corporate culture on employee job performance, *Journal Business Intelligence*, Vol. 2 No. 2, pp. 388-397.
- Ozkeser, Banu. 2019. Impact of training on employee motivation in human resources management. *3rd World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship (WOCTINE)*.
- Paramita, Erna., Prihatin Lumbanraja., and Yeni Absah. 2020. The Influence of Organizational Culture and Organizational Commitment on Employee Performance and Job Satisfaction as a Moderating Variable. *International Journal of Research and Review*. 7(3): 273-286.
- Parrillis, C., B. Rosinski, 2007. *5S Implementation Manual: Starting Lean Manufacturing*. W Publications.
- Pawirosumanto, Suharno., Purwanto Katijan Sarjana., dan Rachmad Gunawan. 2017. The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture towards Jobs Satisfaction and Its Implication towards Employee Performance in Parador Hotels and Resort. *International Journal of Law and Management*.

- Pawirosumarto, Suharno, Purwanto Katijan Sarjana, Muzaffar Muchtar, 2017. Factors Affecting Employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia, *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 Issue: 4.
- Peterson, R.S., Smith, D.B., Martorana, P.V., Owens, P.D., 2003. The impact of chief executive officer personality on top management team dynamics: one mechanism by which leadership affects organizational performance. *J. Appl. Psychol.* 88 (5), 795–808.
- Rahman, Mohd Nizam Ab., Nor Kamaliana Khamis., Rosmaizura Mohd Zain., Baba Md Deros, and Wan Hasrulnizzam Wan Mahmood. 2010. Implementation of 5S Practices in the Manufacturing Companies: A Case Study *American Journal of Applied Sciences.* 7(8): 1182-1189.
- Robbins, S.P. 2005. *Organizational Behavior*. 11th Edition. Pearson Education International, San Diego State University, Upper Saddle River, New Jersey, 07458.
- Rusmawan, I Kadek Dede dan Iwk Teja Sukmana. 2019. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Moderasi Di Hard Rock Hotel Bali.
- Sabuhari, Rahmat, Abdullah W. Djabid, and Adnan Rajak, 2021. Organizational Culture Adaptation as a Mediation Effect of Human Resource Flexibility on Job Satisfaction and its Impact on Employee Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(1), 110-123.
- Saeed, Bilal Afsar Yuosre F. Badir Bilal Bin. 2014. Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems.* 4(8):1270 – 1300.
- Santoso, Agus Dan I.G.A Manuati Dewi. 2019. Pengaruh Efikasi Diri, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sukanda Djaya Denpasar. *E-Jurnal Manajemen.* 8(11): 6488-6508.
- Shahzad, F., Xiu, G. and Shahbaz, M. 2017. Organizational Culture And Innovation Performance In Pakistan’s Software Industry. *Technology in Society.* 51(1): 66-73.
- Shanker, Roy., Ramudu Bhanugopan., B.I.J.M. van der Heijden., and Mark Farrell. 2017. Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior.* 1-36
- Sihombing, Sahat *et al.* 2018. The Effect of Servant Leadership to Rewards, Organizational Culture, and Its Implication to Employee’s Performance. *International Journal of Law and Management.* 60(2): 505-516.
- Singh, Inderpreet Ahuja and Harwinder Singh. 2018. Evaluating The Effectiveness of 5S Implementation Practice in India Manufacturing Industry. *International Journal Productivity and Quality Management.* 25(4):506-554.
- Soemaryani, Imas., Hilmiana., dan Sipa Paujiah. 2016. Effect of Personal Intelligence and Organizational Culture on Employee Performance of SMEs Fashion Industry In Bandung. *Jurnal Bisnis & Manajemen.* 17(2):123-132.
- Sokro, E. 2012. Analysis Of The Relationships That Exist Between Organizational Culture, Motivation And Performance. *Problems of Management in the 21st Century.*3: 106-119.

- Sokro, E. 2012. Analysis Of The Relationships That Exist Between Organizational Culture, Motivation And Performance. *Problems of Management in the 21st Century*.3: 106-119.
- Soomro, Ali Bahadur and Naimatullah Shah. 2019. Determining The Impact of Entrepreneurial Orientation and Organizational Culture on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Employee's Performance. *South Asian Journal Of Business Studies*. 8(3): 266-282.
- Suharnomo, S. and Hashim, F. 2019. Differences in organization citizenship behavior between "serumpun" countries (Indonesia – Malaysia). *Journal of Asia Business Studies*. 13(3): 349-361.
- Syauta, Jack Henry., Eka Afnan Troena., Margono Setiawan., dan Solimun. 2012. The Influence of Organizational Culture, Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*. 1(1): 69-76.
- Tahir, Ahmad., Faiza Farrukh., and Sana Nazir. 2015. Capacity Building Boost Employees Performance. *Industrial and Commercial Training*. 47(2): 61-66.
- Towers, D. 2006. An Investigation Whether Organizational Culture Is Directly Linked To Motivation And Performance Through Looking At Google Inc. *The Birmingham business school*. 1(1):1-31.
- Towers, D. 2006. An Investigation Whether Organizational Culture Is Directly Linked To Motivation And Performance Through Looking At Google Inc. *The Birmingham business school*. 1(1):1-31.
- Utami, Ni Made Satya and Yenny Verawati. 2019. Orgaization Culture as Determiner of Employee Performance Improvement with Work Motivation as Mediation Variable. *IJSEGCE*. 2(3):161-175.
- Vosloban, R. I. 2012. The Influence of the employee performance on the company's growth - a managerial perspective. *Procedia Economics and Finance*. 3: 660-665.
- Wallach, E. 1983. Individuals And Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*. 29-36.
- Westwood, R.I. and Low, D.R. 2003. The Multicultural Muse: Culture, Creativity And Innovation. *International Journal of Cross Cultural Management*. 3(2): 235-259.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Wilderom, Celeste P.M., Peter T. Van Den Berg., and Uco J. Wiersma. 2012. A Longitudinal of The Effects of Charismatic Leadership and Organizational Culture on Objective and Perceived Corporate Performance. 23(5): 835-848.
- Wilderom, Celeste P.M., Peter T. van den Berg., Uco J. Wiersma, 2012. A longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance☆. *The Leadership Quarterly* 23 (2012) 835–848.
- Xenikou, Athena and Maria Simosi, 2006. Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology* Vol. 21 No. 6, 2006 pp. 566-579.

- Yona, Mira and Jeffi Mutiara. 2020. Effect Of Work Motivation, Communication, And Training On Employee Performance At Pt. Parama Tirta Mulya Sejahterah. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*. 4(2): 166 – 179.
- Yuan, F. and Woodman, R.W., 2010. Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations, *Academy of Management Journal*, Vol. 53 No.
- Zheng, J., Wu, G., Xie, H. and Li, H. 2019. Leadership, Organizational Culture, And Innovative Behavior In Construction Projects: The Perspective Of Behavior -Value Congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*. 12(4): 888-918.