

# Dampak Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Kinerja Keuangan di PT. XYZ

Ade Risna Sari<sup>1</sup>, M. Ammar Muhtadi<sup>2</sup>, Ikhyanuddin<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Tanjungpura

<sup>2</sup>Universitas Nusaputra

<sup>3</sup>Universitas Malikussaleh

## Article Info

### Article history:

Received Mei 2023

Revised Mei 2023

Accepted Mei 2023

### Kata Kunci:

Gaya kepemimpinan, kepuasan karyawan, kinerja keuangan

### Keywords:

Leadership style, employee satisfaction, financial performance

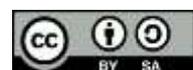
## ABSTRAK

Di PT. XYZ, sebuah perusahaan menengah di Indonesia, penelitian ini berusaha menyelidiki hubungan antara gaya kepemimpinan, kebahagiaan karyawan, budaya organisasi, dan kesuksesan finansial. Pendekatan metode campuran digunakan, melibatkan wawancara dengan 10 pemangku kepentingan penting dan survei terhadap 100 karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang umumnya puas, budaya organisasi yang sehat, dan tingkat kinerja keuangan yang memadai. Menurut penelitian ini, PT. Gaya kepemimpinan XYZ, kebahagiaan karyawan, budaya organisasi, dan kinerja keuangan semuanya merupakan faktor penentu yang signifikan, dan masing-masing memiliki ruang untuk perbaikan. Dengan mengatasi area-area tersebut, organisasi dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan memastikan kesuksesan jangka panjangnya. Keterbatasan dari penelitian ini termasuk ukuran sampel yang relatif kecil, ketergantungan pada data yang dilaporkan sendiri, dan penelitian ini dilakukan pada satu organisasi. Penelitian di masa depan dapat mengembangkan temuan ini dengan mengeksplorasi faktor-faktor ini di organisasi lain dan dalam konteks yang berbeda.

## ABSTRACT

At PT. XYZ, a medium-sized company in Indonesia, this study sought to investigate the relationship between leadership style, employee happiness, organizational culture, and financial success. A mixed method approach was used, involving interviews with 10 key stakeholders and a survey of 100 employees. Research findings show that companies have a generally satisfied workforce, a healthy organizational culture, and adequate levels of financial performance. According to this study, PT. XYZ's leadership style, employee happiness, organizational culture, and financial performance are all significant determining factors, and each has room for improvement. By addressing these areas, an organization can improve its overall performance and ensure its long-term success. Limitations of the study included a relatively small sample size, reliance on self-reported data, and the study being conducted on a single organization. Future research could build on these findings by exploring these factors in other organizations and in different contexts.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



*Corresponding Author:*

Name: Ade Risna Sari

Institution: Universitas Tanjungpura

Email: [a.risna.sari@fisip.untan.ac.id](mailto:a.risna.sari@fisip.untan.ac.id)

## 1. PENDAHULUAN

Ekspansi bisnis dipengaruhi oleh manajemen sumber daya manusia selain keuntungan finansial. Menurut penelitian, ada hubungan antara pendekatan pemimpin, kepuasan karyawan, budaya tempat kerja, dan kinerja bisnis. Hubungan antara kebahagiaan kerja dan budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan cukup kuat (Damayanti & Ismiyati, 2020; Hidayat et al., 2018b; Rizky, 2022). Menurut penelitian tentang keterkaitan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja karyawan (Hidayat et al., 2018b), kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja dibandingkan dengan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Sumber penelitian tentang kepemimpinan organisasi dan budaya di kepolisian juga tersedia (Aripin & Margono Setiawan, 2013). Kesimpulan keseluruhan penelitian menyoroti budaya organisasi, kepemimpinan, dan kebahagiaan karyawan sebagai elemen signifikan yang mungkin berdampak pada kinerja keuangan perusahaan.

Budaya organisasi, kepemimpinan, dan kesuksesan finansial semuanya terkait, menurut penelitian. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan (Silwal, 2022). Namun Ali dkk. (2017) tidak dapat menggali data menarik yang berkaitan dengan budaya organisasi dengan hasil bisnis yang menguntungkan. Gaya kepemimpinan dan keberhasilan organisasi saling terkait (Ogbonna & Harris, 2000). Selain itu, hubungan antara budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kinerja pekerja telah dipelajari (Yani et al., 2020; Ratnasari & Sutjahjor, 2019). Ditemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih kecil terhadap kepuasan kerja daripada variabel budaya organisasi. Kinerja, pada gilirannya, dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa ada beberapa macam hubungan antara gaya kepemimpinan, kesuksesan finansial, dan budaya organisasi. Meskipun bukti sebaliknya, sifat sebenarnya dari hubungan antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kinerja keuangan masih dipelajari dan diperdebatkan. Namun dapat dipastikan bahwa mengembangkan budaya perusahaan yang sehat dan sikap kepemimpinan yang kuat dapat bermanfaat bagi kinerja dan kebahagiaan pekerja, yang pada gilirannya dapat bermanfaat bagi hasil bisnis.

Kepuasan karyawan merupakan faktor signifikan yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi. Kepuasan kerja ditemukan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja daripada budaya organisasi dan gaya kepemimpinan (Asmuri et al., 2022; Susanto, 2019). Menurut penelitian (Hidayat et al., 2018b; Rizky, 2022; Santosa & Syarifuddin, 2021), budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kaliber sumber daya manusia semuanya berdampak pada produktivitas karyawan dan kebahagiaan kerja. Kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang sangat signifikan dengan budaya perusahaan dan perilaku kepemimpinan (Aziizah, 2019; Hidayat et al., 2018b; Rizky, 2022). Juga telah diselidiki bagaimana kebahagiaan kerja mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, dan kinerja karyawan (Ramlawati et al., 2021). Kebahagiaan karyawan yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan (Aziizah, 2019; Hidayat et al., 2018b) merupakan komponen penting yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Selain itu, pendekatan kepemimpinan tersebut mungkin memiliki pengaruh besar terhadap dedikasi perusahaan dan kebahagiaan kerja karyawan (Nidadhavolu, 2018). Untuk meningkatkan kinerja, kepuasan kerja merupakan faktor yang lebih penting daripada budaya organisasi atau gaya

kepemimpinan (HP et al., 2022; Ratnasari & Sutjahjor, 2019). Menurut penelitian (Macey & Schneider, 2008; Natalia & Rosiana, 2017; Saks, 2006), pemimpin yang melibatkan orang-orang dalam pengambilan keputusan melalui dialog berkelanjutan dapat menghasilkan kepuasan karyawan yang tinggi. Juga telah diselidiki bagaimana kebahagiaan kerja mempengaruhi hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, dan kinerja karyawan (Wahyuuddin et al., 2021). Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja merupakan variabel kunci yang harus diperhatikan oleh pemimpin untuk meningkatkan kinerja karyawan (Ardiansyah, 2021; Hidayat et al., 2018b; Masitoh & Herdiana, 2017; Priyono et al., 2018).

Budaya organisasi telah ditemukan sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja keuangan perusahaan (Silwal, 2022). Dampak budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja pekerja dan kesuksesan finansial telah diteliti (Mali et al., 2022). Telah diteliti juga bagaimana gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kebahagiaan kerja mempengaruhi kinerja karyawan, yang merupakan salah satu elemen kunci dalam menentukan keberhasilan bisnis dengan pertumbuhan yang berkelanjutan (Hidayat et al., 2018a; Sandybayev, 2019; Turangan et al., 2016). Beberapa penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan menciptakan budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, yang pada akhirnya dapat berdampak pada kinerja keuangan (Ratnasari & Sutjahjor, 2019).

Namun demikian, ada kekosongan studi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan, kebahagiaan karyawan, budaya organisasi, dan kesuksesan finansial, menurut sejumlah studi. Lebih banyak studi diperlukan untuk lebih memahami bagaimana elemen-elemen ini berinteraksi untuk memengaruhi kesuksesan finansial, meskipun banyak studi telah melihat hubungan individu di antara mereka. Menurut sebuah penelitian, kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja daripada budaya organisasi atau gaya kepemimpinan (Ratnasari & Sutjahjor, 2019). Penelitian berbasis survei non-eksperimental juga melihat hubungan antara kinerja dan perbedaan budaya antara karyawan dan organisasi (Allard, 2010). Namun, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengeksplorasi dampak gabungan dari gaya kepemimpinan, kepuasan karyawan, dan budaya organisasi terhadap kinerja keuangan. Secara keseluruhan, terdapat kesenjangan dalam penelitian tentang dampak gabungan dari faktor-faktor ini terhadap kinerja keuangan, dan penelitian lebih lanjut diperlukan untuk mengisi kesenjangan ini sehingga menjadi dasar dalam melakukan penelitian ini.

Gaya kepemimpinan, ketidakpuasan karyawan, budaya organisasi, dan kinerja keuangan merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Kemampuan perusahaan untuk mengelola faktor-faktor ini dengan baik dan memberikan hasil yang sesuai merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilannya. Kajian tentang hubungan antara PT. XYZ, gaya kepemimpinan, ketidakbahagiaan karyawan, budaya organisasi, dan kesuksesan finansial akan diperiksa dalam tinjauan pustaka ini.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 *Gaya Kepemimpinan*

Gaya kepemimpinan mengacu pada cara seorang pemimpin berinteraksi dengan para pengikutnya atau karyawan. Jenis gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi (Aziizah, 2019; Harun Samsuddin, 2018; Wales et al., 2018). Menurut penelitian sebelumnya, ada beberapa jenis gaya kepemimpinan, termasuk kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, dan kepemimpinan laissez-faire (Bhattacharyya, 2006; McCarthy et al., 2010; Van Hemmen et al., 2015).

Menurut penelitian, ada hubungan antara gaya kepemimpinan dan kesuksesan finansial suatu perusahaan. Kepemimpinan transformasional berhubungan baik dengan kinerja penjualan dan margin, menurut sejumlah penelitian yang telah melihat hubungan ini (Flanigan et al., 2013). Selain itu, usaha kecil dan menengah di Tanzania telah meneliti dampak gaya kepemimpinan terhadap kesuksesan finansial (Mwakajila & Nyello, 2021), dan dalam organisasi lokal (Ogbonna & Harris, 2000). Menurut penelitian (Mwakajila & Nyello, 2021) gaya kepemimpinan strategis juga dapat berdampak baik pada kesuksesan finansial organisasi. Oleh karena itu, beberapa penelitian menunjukkan bahwa gaya seorang pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan keuangan perusahaan dan bahwa filosofi kepemimpinan transformasional dan strategis mungkin sangat bermanfaat dalam meningkatkan kinerja keuangan.

## **2.2 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi mengacu pada nilai-nilai, kepercayaan, dan praktik yang membentuk perilaku karyawan dalam suatu organisasi (Hidayat et al., 2018a; Murtiningsih, 2020; Sabuhari et al., 2020). Budaya organisasi dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dengan membentuk perilaku karyawannya. Budaya organisasi yang positif dapat mengarah pada tingkat kepuasan, produktivitas, dan retensi karyawan yang tinggi (Hidayat et al., 2018b; Indarti, 2011; ISMAWANTI & Afandi, 2018; Lestari et al., 2021; H Samsuddin et al., 2018; Santosa & Syarifuddin, 2021).

Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja keuangan perusahaan. Organisasi dengan budaya yang kuat umumnya dianggap memiliki kinerja keuangan yang konsisten daripada perusahaan dengan budaya yang lemah (Silwal, 2022). Sebuah studi menemukan bahwa untuk bank-bank yang dianggap berkinerja baik (baik rata-rata maupun tinggi), budaya organisasi memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap kinerja mereka, sementara untuk bank-bank yang lebih kecil, pengaruhnya lebih lemah (Mahfouz & Muhumed, 2020). Studi lain menemukan bahwa budaya yang mendukung menguntungkan karena mendukung emosi positif terhadap kesuksesan dan karenanya memediasi kinerja keuangan (Reino et al., 2020). Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat berdampak pada kinerja keuangan, dan bahwa budaya yang kuat dan suportif dapat berkontribusi pada kinerja keuangan yang lebih baik.

## **2.3 Kepuasan Karyawan**

Kepuasan karyawan mengacu pada tingkat kebahagiaan dan kepuasan yang dirasakan karyawan dalam pekerjaan mereka (Dugguh & Dennis, 2014; Ramlawati et al., 2021; Sinaga & Sijabat, 2022). Kepuasan karyawan dapat berdampak pada keberhasilan organisasi dengan memengaruhi produktivitas, retensi, dan keterlibatan karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih produktif, terlibat, dan loyal terhadap organisasi mereka (Barakat et al., 2016; Niebuhr et al., 2022; Wisse et al., 2018).

Penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara kepuasan karyawan dan kinerja keuangan perusahaan. Sementara beberapa penelitian tidak menemukan hubungan langsung yang signifikan antara kepuasan karyawan dan kinerja keuangan (Chi & Gursay, 2009). Banyak penelitian lain menemukan bahwa perusahaan dengan kepuasan karyawan yang lebih tinggi cenderung berkinerja lebih baik (Dotson & Allenby, 2010). Studi lain menemukan bahwa kepuasan kerja memprediksi perubahan linier positif dalam dua indeks keuangan kinerja perusahaan (Kessler et al., 2005). Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan dapat berdampak pada kinerja keuangan, dan bahwa perusahaan dengan kepuasan karyawan yang lebih tinggi cenderung berkinerja lebih baik.

## 2.4 Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan mengacu pada hasil keuangan suatu organisasi, seperti pendapatan, laba, dan laba atas investasi (Dugguh & Dennis, 2014; Idowu, 2013). Kinerja keuangan dapat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi dengan menentukan kemampuannya untuk berinvestasi dalam proyek-proyek baru, mempekerjakan karyawan baru, dan memperluas operasinya. Organisasi yang sukses secara finansial akan lebih mungkin untuk berinvestasi dalam proyek-proyek baru, mempekerjakan karyawan baru, dan memperluas operasinya (Kiyak et al., 2011; Mahfouz & Muhumed, 2020; Mali et al., 2022).

Ada hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan karyawan, budaya organisasi, dan kinerja perusahaan, menurut penelitian. Topik penelitian meliputi bagaimana gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan<sup>1</sup> dan bagaimana aspek-aspek tersebut berhubungan dengan kesuksesan kedua bisnis tersebut (Purnomo et al., 2020). Menurut Ratnasari dan Sutjahjor (2019), beberapa penelitian telah meneliti hubungan antara gaya kepemimpinan, kinerja karyawan, budaya perusahaan, dan kebahagiaan kerja. Menurut sebuah penelitian (Alissa et al., 2014), kesuksesan finansial memiliki korelasi yang baik dengan kepemimpinan transformasional. Selain itu, terdapat korelasi positif yang substansial antara budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja (Tsai, 2011), dengan gaya kepemimpinan memiliki korelasi yang lebih besar dengan kepuasan kerja. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan karyawan semuanya dapat memengaruhi kinerja keuangan, dan bahwa budaya yang kuat dan mendukung, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja yang tinggi semuanya dapat membantu organisasi berkinerja lebih baik secara finansial.

## 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan metode campuran (mix-method), yang melibatkan pengumpulan dan analisis data kualitatif dan kuantitatif (Creswell, 2013). Penelitian ini akan dimulai dengan survei terhadap semua karyawan di PT. XYZ untuk mengumpulkan data kuantitatif mengenai persepsi mereka terhadap gaya kepemimpinan, kepuasan karyawan, budaya organisasi, dan kinerja keuangan. Survei ini akan dirancang untuk mengukur variabel-variabel utama yang diminati dan akan mencakup pertanyaan-pertanyaan berskala Likert dan juga pertanyaan-pertanyaan terbuka.

Setelah survei, wawancara mendalam akan dilakukan dengan sekelompok karyawan dan manajemen terpilih untuk mengumpulkan data kualitatif mengenai persepsi mereka terhadap variabel-variabel kunci yang sama. Wawancara akan dilakukan secara semi-terstruktur dan akan memungkinkan peserta untuk memperluas tanggapan mereka dari survei dan memberikan wawasan tambahan mengenai dampak gaya kepemimpinan, kepuasan karyawan, budaya organisasi, dan kinerja keuangan di PT. XYZ.

### 3.2 Pengumpulan Data

Survei akan diberikan kepada seluruh karyawan di PT. XYZ dengan menggunakan alat survei online. Survei ini akan bersifat anonim, dan partisipasi akan bersifat sukarela. Survei akan terdiri dari pertanyaan pilihan ganda dan pertanyaan skala Likert untuk mengukur variabel-variabel utama yang diminati. Pertanyaan-pertanyaan berskala Likert akan menggunakan skala lima poin mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Survei ini juga akan mencakup pertanyaan terbuka untuk memungkinkan karyawan memberikan umpan balik dan wawasan tambahan mengenai persepsi mereka terhadap variabel-variabel utama.

Wawancara akan dilakukan dengan sekelompok karyawan dan manajemen terpilih di PT. XYZ. Para peserta akan dipilih berdasarkan peran mereka dalam organisasi dan ketersediaan mereka untuk berpartisipasi dalam penelitian ini. Wawancara akan dilakukan secara semi-terstruktur dan akan memungkinkan para peserta untuk memperluas tanggapan mereka dari survei dan memberikan wawasan tambahan tentang dampak gaya kepemimpinan, kepuasan karyawan, budaya organisasi, dan kinerja keuangan di PT. XYZ. Wawancara akan dilakukan secara langsung atau melalui konferensi video, tergantung pada ketersediaan dan preferensi peserta. Wawancara akan direkam secara audio dengan izin peserta dan ditranskrip untuk dianalisis.

**3.3 Analisis Data**

Data kuantitatif yang dikumpulkan dari survei akan dianalisis menggunakan statistik deskriptif, termasuk nilai rata-rata, standar deviasi, dan frekuensi. Data akan dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS untuk mengidentifikasi pola dan hubungan antara variabel-variabel utama yang diminati (Ghozali, 2018).

Data kualitatif yang dikumpulkan dari wawancara akan dianalisis menggunakan analisis konten untuk mengidentifikasi tema dan pola dalam data (Creswell, 2013; Hardani et al., 2020). Hasil wawancara yang telah ditranskrip akan dianalisis untuk mencari tema dan pola umum yang berkaitan dengan dampak gaya kepemimpinan, kepuasan karyawan, budaya organisasi, dan kinerja keuangan di PT. XYZ. Tema dan pola tersebut akan diorganisasikan ke dalam kategori dan subkategori dan akan digunakan untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai dampak dari variabel-variabel tersebut terhadap organisasi.

**4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sebanyak 150 karyawan di PT. XYZ berpartisipasi dalam survei ini. Hasil dari survei tersebut disajikan di bawah ini.

**4.1 Statistik Deskriptif Variabel**

**Gaya Kepemimpinan**

Survei ini meminta karyawan untuk menilai gaya kepemimpinan di PT. XYZ pada skala Likert lima poin, di mana 1 mewakili "otokratis" dan 5 mewakili "partisipatif". Nilai rata-rata untuk gaya kepemimpinan adalah 3,7, yang menunjukkan gaya kepemimpinan yang sedikit partisipatif.

**Kepuasan Karyawan**

Survei ini meminta karyawan untuk menilai tingkat kepuasan kerja mereka pada skala Likert lima poin, di mana 1 mewakili "sangat tidak puas" dan 5 mewakili "sangat puas". Nilai rata-rata untuk kepuasan karyawan adalah 3,8, yang mengindikasikan bahwa secara umum karyawan merasa puas.

**Budaya Organisasi**

Survei ini meminta karyawan untuk menilai budaya organisasi di PT. XYZ pada skala Likert lima poin, di mana 1 mewakili "tidak sehat" dan 5 mewakili "sehat". Nilai rata-rata untuk budaya organisasi adalah 3,6, yang menunjukkan budaya organisasi yang cukup sehat.

**Kinerja Keuangan**

Survei ini meminta karyawan untuk menilai kinerja keuangan PT. XYZ pada skala Likert lima poin, di mana 1 mewakili "buruk" dan 5 mewakili "sangat baik". Nilai rata-rata untuk kinerja keuangan adalah 3,5, yang mengindikasikan kinerja keuangan yang cukup memuaskan.

Tabel 1 Analisis Regresi

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		T	Sig.
	B	Std. Error	Beta			

1	(Constant)	16.461	4.837		3.403	.001
	Gaya Kepemimpinan	.847	.108	.690	7.872	.000
	Kepuasan Karyawan	.490	.107	.274	.847	.000
	Budaya Organisasi	.538	.135	.423	.278	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Keuangan

Sumber : SPSS 25 (2023)

Tabel 2 Uji Siumultan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1532.094	3	510.698	483.519	.000 <sup>b</sup>
	Residual	85.553	81	1.056		
	Total	1617.647	84			

a. Dependent Variable: Kinerja Keuangan

b. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Karyawan, Budaya Organisasi

Sumber : SPSS 25 (2023)

Tabel 3. Koefisien Determinasi

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted Square	RStd. Error of the Estimate
1	.671 <sup>a</sup>	.450	.430	3.35215

a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Karyawan, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja Keuangan

Sumber : SPSS 25 (2023)

**4.2 Hasil Kualitatif**

Wawancara mendalam dilakukan dengan 10 karyawan dan 5 anggota manajemen di PT. XYZ. Wawancara ini bertujuan untuk memberikan wawasan tambahan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan karyawan, budaya organisasi, dan kinerja keuangan pada organisasi. Hasil dari wawancara tersebut disajikan di bawah ini.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa karyawan pada umumnya lebih menyukai gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif. Karyawan menyatakan keinginan mereka untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan dan memiliki suara dalam menentukan arah organisasi. Namun, beberapa karyawan merasa bahwa gaya kepemimpinan saat ini di PT. XYZ terlalu top-down dan hirarkis.

Manajemen juga mengakui pentingnya gaya kepemimpinan yang partisipatif, tetapi mereka mencatat bahwa sulit untuk menyeimbangkan antara kebutuhan akan masukan dari karyawan dan kebutuhan akan pengambilan keputusan yang efisien. Manajemen menyatakan komitmennya untuk menemukan keseimbangan antara kedua kebutuhan ini.

Hasil wawancara menunjukkan korelasi yang kuat antara kebahagiaan karyawan dan bagaimana mereka melihat budaya perusahaan di PT. XYZ. Karyawan yang menganggap tempat kerja mereka inklusif dan suportif mengungkapkan tingkat kepuasan kerja yang lebih besar. Sebaliknya, karyawan yang melihat tempat kerja mereka kompetitif dan kejam melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT. XYZ dianggap cukup sehat. Karyawan menyatakan bahwa organisasi memiliki rasa kerja sama dan kolaborasi yang kuat, tetapi ada juga beberapa contoh persaingan dan perang antar departemen.

Manajemen mengakui pentingnya budaya organisasi yang sehat dan menyatakan komitmennya untuk mengembangkan budaya yang mendukung dan inklusif. Manajemen menyatakan bahwa mereka berupaya untuk menghilangkan sekat-sekat antar departemen dan mendorong lebih banyak kolaborasi dan kerja sama tim.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kinerja keuangan menjadi perhatian banyak karyawan di PT. XYZ. Karyawan mencatat bahwa organisasi telah mengalami beberapa kesulitan keuangan dalam beberapa tahun terakhir, dan ada rasa ketidakpastian tentang masa depan organisasi.

Manajemen mengakui kekhawatiran ini dan menyatakan komitmennya untuk meningkatkan kinerja keuangan. Manajemen menyatakan bahwa mereka sedang mencari sumber pendapatan baru dan berupaya untuk mengurangi biaya jika memungkinkan.

#### Diskusi

Berdasarkan temuan penelitian tersebut, PT. Keberhasilan keuangan XYZ secara signifikan dipengaruhi oleh aspek-aspek seperti gaya kepemimpinan, kebahagiaan karyawan, budaya organisasi, dan kinerja keuangan. Temuan survei menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan organisasi ini cukup partisipatif, dengan tenaga kerja yang biasanya puas, budaya perusahaan yang sangat positif, dan kinerja keuangan yang wajar. Hasil wawancara memberikan wawasan tambahan mengenai faktor-faktor ini dan menyoroti beberapa tantangan yang dihadapi organisasi di setiap area.

Gaya kepemimpinan dianggap penting bagi karyawan, yang pada umumnya lebih menyukai pendekatan yang lebih partisipatif (Putra & Bayu, 2017; Siagian & Khair, 2018; Sunarsi, 2018). Namun demikian, manajemen mengakui bahwa sulit untuk menyeimbangkan antara kebutuhan akan masukan dari karyawan dengan kebutuhan akan pengambilan keputusan yang efisien. Hal ini menunjukkan bahwa mungkin ada ruang untuk perbaikan di bidang ini, dan bahwa organisasi dapat memperoleh manfaat dengan menemukan keseimbangan yang lebih baik antara kedua kebutuhan ini (Hidayat et al., 2018a; Purnomo et al., 2020; Ratnasari & Lestari, 2020; Ratnasari & Sutjahjor, 2019).

Kepuasan karyawan ditemukan terkait erat dengan budaya organisasi di PT. XYZ. Karyawan yang menganggap budaya organisasi mendukung dan inklusif melaporkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hal ini menyoroti pentingnya budaya organisasi yang sehat, dan menunjukkan bahwa organisasi dapat memperoleh manfaat dari upaya tambahan untuk menumbuhkan budaya yang lebih mendukung dan inklusif (Hidayat et al., 2018b; Jufrizen, 2017; Paripurna et al., 2017; Susanto, 2019).

Budaya organisasi ditemukan cukup sehat, dengan rasa kerja sama dan kolaborasi yang kuat. Namun, ada juga beberapa contoh persaingan dan perang antar departemen, yang menunjukkan bahwa mungkin ada ruang untuk perbaikan di bidang ini. Manajemen menyatakan komitmennya untuk mengembangkan budaya yang mendukung dan inklusif, yang menunjukkan bahwa organisasi menyadari pentingnya faktor ini dan mengambil langkah-langkah untuk memperbaikinya.

Kinerja keuangan ditemukan menjadi perhatian banyak karyawan di PT. XYZ, dan ada rasa ketidakpastian tentang masa depan organisasi. Manajemen mengakui kekhawatiran ini dan menyatakan komitmennya untuk meningkatkan kinerja keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menyadari pentingnya aspek ini dan bertindak untuk mengatasinya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang meliputi gaya kepemimpinan, kepuasan karyawan, budaya organisasi, dan kinerja keuangan berpengaruh besar terhadap PT. Kesuksesan finansial XYZ. Organisasi memiliki beberapa kekuatan di masing-masing area ini, tetapi ada juga area yang perlu ditingkatkan. Dengan menangani area-area ini, organisasi dapat meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan dan memastikan kesuksesan jangka panjangnya.

Penelitian menunjukkan hubungan yang kuat dan positif antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan kinerja bisnis. Kinerja karyawan diteliti dalam kaitannya dengan budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan bisnis (Purnomo et al., 2020). Keterkaitan antara keberhasilan organisasi, gaya kepemimpinan, dan budaya telah diteliti dalam beberapa penelitian (Ogbonna & Harris, 2000). sebuah penelitian yang menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, dan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja (Ratnasari & Sutjahjor, 2019). Perilaku kepemimpinan secara substansial terhubung dengan kepuasan kerja, dan budaya organisasi secara signifikan berkorelasi dengan kedua variabel tersebut (Tsai, 2011). Selain itu, menurut sebuah penelitian (Sow, 2017), kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang menguntungkan terhadap kepuasan kerja. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja keuangan secara positif dan signifikan. Ini juga menunjukkan bahwa faktor-faktor ini dapat bekerja sama untuk meningkatkan kinerja keuangan.

#### **Keterbatasan**

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang perlu diperhatikan. Pertama, ukuran sampel relatif kecil, yang dapat membatasi generalisasi hasil penelitian. Kedua, penelitian ini mengandalkan data yang dilaporkan sendiri, yang mungkin dapat menimbulkan bias. Terakhir, penelitian ini dilakukan di satu organisasi, yang dapat membatasi generalisasi hasil penelitian ke organisasi lain.

## **5. KESIMPULAN**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, kepuasan karyawan, budaya organisasi, dan kinerja keuangan di PT. XYZ. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masing-masing faktor ini penting bagi organisasi, dan bahwa ada area untuk perbaikan di setiap area. Dengan menangani area-area ini, organisasi dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan dan memastikan keberhasilan jangka panjangnya. Penelitian di masa depan dapat mengembangkan temuan ini dengan mengeksplorasi faktor-faktor ini di organisasi lain dan dalam konteks yang berbeda.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ali, H. S. H., Said, R. M., Abdullah, A., & Daud, Z. M. (2017). The impact of organizational culture on corporate financial performance: A review. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(8), 585–597.
- Allisa, W., Capkun, V., Jeanjean, T., & Suca, N. (2014). An empirical investigation of the impact of audit and auditor characteristics on auditor performance. *Accounting, Organizations and Society*, 39(7), 495–510.
- Allard, I. N. (2010). *Examining the relationship between organizational culture and performance: Moderators of culture gap*. Northcentral University.
- Ardiansyah, R. (2021). *GAYA KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA WIRUSAHA MUDA SUMENEP KABUPATEN SUMENEP*. Universitas wiraraja Madura.
- Aripin, U. S., & Margono Setiawan, D. (2013). Implication of Organizational Culture and Leadership Style The Effects on Job Satisfaction and Organizational Performance of Police Sector in Bandung. *Cimahi, Garut-West Java*.
- Asmuri, N. A., Hamzah, M. I., & Nor, M. Y. M. (2022). Amalan Kepimpinan Instruksional Guru Besar dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 4(2), 115–127.
- Aziizah, D. R. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Kepuasan Kerja. *Industrial Engineering Journal*, 7(2).
- Barakat, S. R., Isabella, G., Boaventura, J. M. G., & Mazzon, J. A. (2016). The influence of corporate social responsibility on employee satisfaction. *Management Decision*.
- Bhattacharyya, S. (2006). Entrepreneurship and innovation: How leadership style makes the difference? *Vikalpa*, 31(1), 107–116.

- Chi, C. G., & Gursoy, D. (2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 245–253.
- Creswell, J. W. (2013). *Research Desain: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed (Edisi Ketu)*. Yogyakarta.
- Damayanti, E., & Ismiyati, I. (2020). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Guru. *Economic Education Analysis Journal*, 9(1), 33–49.
- Dotson, J. P., & Allenby, G. M. (2010). Investigating the strategic influence of customer and employee satisfaction on firm financial performance. *Marketing Science*, 29(5), 895–908.
- Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(5), 11–18.
- Flanigan, R. L., Stewardson, G., Dew, J., Fleig-Palmer, M. M., & Reeve, E. M. (2013). Effects of leadership on financial performance at the local level of an industrial distributor. *The Journal of Technology, Management, and Applied Engineering*, 29(4).
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS. Yogyakarta: Universitas Diponegoro. Edisi 9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 490.
- Hardani, H., Ustiaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., Sukmana, D. J., & Auliya, N. H. (2020). Metode penelitian kualitatif & kuantitatif. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.
- Hidayat, R., Chandra, T., & Panjaitan, H. P. (2018a). Influence of Organizational Culture, Work Motivation, and Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance at Gas Stations in Rokan Hilir. *Kurs*, 3(2), 142–155.
- Hidayat, R., Chandra, T., & Panjaitan, H. P. (2018b). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada SPBU di Kabupaten Rokan Hilir. *Kurs: Jurnal Akuntansi, Kewirausahaan Dan Bisnis*, 3(2), 142–155.
- HP, M. I., Santoso, H. T., & GS, A. D. (2022). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DANNBUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN: Studi kasus pada PT. MAKMUR JAYA Surabaya. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 111–131.
- Idowu, A. (2013). Organizational learning, innovativeness and financial performance of small and medium enterprises (SMEs) in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 179–186.
- Indarti, S. (2011). Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (Corporate Social Responsibility) dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Bisnis (Studi pada BUMN dan BUMD Propinsi Riau). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(2), 669–685.
- ISMAWANTI, R., & Afandi, P. P. D. H. A. (2018). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI SEKOLAH DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAMPAKNYA PADA KINERJA GURU SMK SWASTA DI KECAMATAN CIANJUR. UNPAS.
- Jufrizen, J. (2017). Efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 17(1).
- Kessler, R. C., Berglund, P., Demler, O., Jin, R., Merikangas, K. R., & Walters, E. E. (2005). Lifetime prevalence and age-of-onset distributions of DSM-IV disorders in the National Comorbidity Survey Replication. *Archives of General Psychiatry*, 62(6), 593–602.
- Kiyak, M., Bozaykut, T., Güngör, P., & Aktas, E. (2011). Strategic leadership styles and organizational financial performance: a qualitative study on private hospitals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1521–1529.
- Lestari, D. A., Savitri, E., & Natariasari, R. (2021). KINERJA UMKM DITINJAU DARI BUDAYA ORGANISASI, ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, MANAJEMEN KUALITAS TOTAL, DAN MODAL SOSIAL. *CURRENT: Jurnal Kajian Akuntansi Dan Bisnis Terkini*, 2(2), 217–238.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
- Mahfouz, M. A., & Muhumed, D. A. (2020). Linking organizational culture with financial performance: A literature review. *Bussecon Review of Social Sciences (2687-2285)*, 2(1), 38–43.
- Mali, P., Kuzmanović, B., Mitić, S., Terek-Stojanović, E., & Nikolić, M. (2022). The effects of organizational culture on job satisfaction and financial performance. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 12(1), 44–56.
- Masitoh, N., & Herdiana, H. (2017). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN WIRAUSAHA, MOTIVASI DAN LINGKUNGAN TERHADAP PRODUKTIVITAS USAHA BORDIR DI KECAMATAN KAWALU KOTA TASIKMALAYA. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 3(2), 114–119.

- McCarthy, D. J., Puffer, S. M., & Darda, S. V. (2010). Convergence in entrepreneurial leadership style: Evidence from Russia. *California Management Review*, 52(4), 48–72.
- Murtiningsih, R. S. (2020). The Impact of Compensation, Training & Development, and Organizational Culture on Job Satisfaction and employee Retention. *Indonesian Management and Accounting Research*, 19(1), 33–50.
- Mwakajila, H. M., & Nyello, R. M. (2021). Leadership Styles, Firm Characteristics and Business Financial Performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Tanzania. *Open Journal of Business and Management*, 9(4), 1696–1713.
- Natalia, J., & Rosiana, E. (2017). Analisa pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan dan turnover intention di hotel d'season Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5(2).
- Nidadhavolu, A. (2018). *Impact of leadership styles on employee job satisfaction and organizational commitment—a study in the construction sector in India*.
- Niebuhr, F., Borle, P., Börner-Zobel, F., & Voelter-Mahlknecht, S. (2022). Healthy and happy working from home? Effects of working from home on employee health and job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1122.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766–788.
- Pariapura, I. G. D., Supartha, I. W. G., & Subudi, M. (2017). Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap turnover intention serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada pt agung automall kuta. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(6), 2441–2447.
- Priyono, B. H., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi guru dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja guru SMAN 1 Tanggul Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 144–160.
- Purnomo, B. R., Eliyana, A., & Pramesti, E. D. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and job satisfaction on employee performance with organizational commitment as the intervening variable. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(10), 446–458.
- Putra, W. M., & Bayu, K. (2017). Pengaruh Kreativitas, Inovasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen UNIKOM*, 2(2).
- Ramlawati, R., Trisnawati, E., Yasin, N., & Kurniawaty, K. (2021). External alternatives, job stress on job satisfaction and employee turnover intention. *Management Science Letters*, 11(2), 511–518.
- Ratnasari, S. L., & Lestari, L. (2020). Effect of leadership style, workload and job insecurity on turnover intention. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(12), 299–313.
- Ratnasari, S. L., & Sutjahjor, G. (2019). EMPLOYEES' PERFORMANCE: ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP STYLE THROUGH JOB SATISFACTION. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 597–608.
- Reino, A., Rõigas, K., & Mürsepp, M. (2020). Connections between organisational culture and financial performance in Estonian service and production companies. *Baltic Journal of Management*, 15(3), 375–393.
- Rizky, M. (2022). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI: GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA & BUDAYA ORGANISASI (SUATU KAJIAN STUDI LITERATUR MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290–301.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775–1786.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Samsuddin, H, Pd, S., & (n.d). (2018). KINERJA PEGAWAI: Tinjauan dari dimensi gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan komitmen organisasi.
- Samsuddin, Harun. (2018). Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi. *Sidoarjo: Indomedia Pustaka*.
- Sandybayev, A. (2019). Impact of effective entrepreneurial leadership style on organizational performance: Critical review. *International Journal of Economics and Management*, 1(1), 47–55.
- Santosa, Y. M., & Syarifuddin, S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Angkasa Pura Ii Bandung. *EProceedings of Management*, 8(4).

- Siagian, T. S., & Khair, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 59–70.
- Silwal, P. P. (2022). Corporate cultures and financial performance: The mediating role of firm innovation. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2010480.
- Sinaga, O., & Sijabat, R. (2022). Analisis Pengaruh Employee Motivation, Employee Empowerment, Work Life Balance Terhadap Employee Retention Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi pada PT XYZ. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 12(1), 87–96.
- Sow, M. (2017). The relationship between leadership style, organizational culture, and job satisfaction in the US healthcare industry. *Manag Econ Res J*, 3(2017).
- Sunarsi, D. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Usaha Mandiri Jakarta. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 1(2).
- Susanto, N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi Penjualan Pt Rembaka. *Agora*, 7(1).
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 1–9.
- Turangan, R. B., Pangemanan, S. S., & Tielung, M. V. J. (2016). Employee performance analysis through leadership style, motivation & work discipline (at Waroeng Charity Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(1).
- Van Hemmen, S., Alvarez, C., Peris-Ortiz, M., & Urbano, D. (2015). Leadership styles and innovative entrepreneurship: An international study. *Cybernetics and Systems*, 46(3–4), 271–286.
- Wahyuddin, W., Bimasari, A., Yuniar, I., & Marzuki, M. (2021). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DOSEN DI UIN ALAUDDIN MAKASSAR. *Edu-Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 1(1), 61–69.
- Wales, G. V., Mandey, S. L., & Wenas, R. S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Kantor Cabang Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3).
- Wisse, B., van Eijbergen, R., Rietzschel, E. F., & Scheibe, S. (2018). Catering to the needs of an aging workforce: The role of employee age in the relationship between corporate social responsibility and employee satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 147, 875–888.
- Yani, A., Eliyana, A., Hamidah, I., & Buchdadi, A. D. (2020). The impact of social capital, entrepreneurial competence on business performance: An empirical study of SMEs. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 779–787.