



## Pengaruh budaya kerja 5R terhadap kinerja pegawai dimediasi motivasi kerja

Ika Kurnia Sari

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Kanjuruhan Malang, Indonesia

e-mail : [ikakurniasari3@gmail.com](mailto:ikakurniasari3@gmail.com)

---

### Article Info:

Receive : Sept 2019

Revised : Nop 2019

Accepted : Des 2019

Published : Des 2019

DOI : 10.21067/mbr.v3i2.4671

Copyright : Management and Business Review

### Keywords:

budaya kerja 5R, kinerja pegawai, motivasi kerja

**Abstract:** The study aims to determine the effect of 5R work culture (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin) on employee performance mediated by work motivation. Type of explanatory research with quantitative approach, research on the Department of Industry and Trade of Malang Regency. The method of collecting data using a questionnaire with a five-point Likert Scale, the sample was taken using simple random sampling technique, data analysis techniques used descriptive analysis and path analysis. The results of the study show that 5R work culture has a direct positive effect on employee performance, 5R work culture has an indirect effect on employee performance through work motivation. Then the results of path analysis show that 5R work culture has a greater direct influence on employee performance than through work motivation.

**Abstrak:** Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya kerja 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin) terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja. Jenis penelitian eksplanatori dengan pendekatan kuantitatif, penelitian pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan Skala Likert lima poin, sampel diambil menggunakan teknik *simple random sampling*. Teknik analisis data yang digunakan analisis deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja 5R berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai, budaya kerja 5R berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa budaya kerja 5R memiliki pengaruh yang lebih besar secara langsung terhadap kinerja pegawai dibandingkan melalui motivasi kerja.

## Pendahuluan

Pegawai merupakan faktor penentu dalam pencapaian tujuan instansi pemerintah secara efektif dan efisien. Pegawai yang menjadi penggerak dan penentu jalannya organisasi, dalam melakukan kegiatan, pegawai memerlukan petunjuk kerja dari instansi agar pelaksanaannya sesuai dengan perencanaan dan harus didukung dengan peraturan kerja instansi sehingga menciptakan kinerja pegawai.

Budaya kerja tersebut adalah budaya kerja 5R yang terdiri dari (Ringkas, Rapi, Rawat, Resik dan Rajin). Pada perusahaan Jepang dikenal dengan istilah budaya Kaizen. Program 5R diharapkan dapat meningkatkan produktifitas dan efektivitas dari suatu organisasi. Budaya kerja 5R memberikan motivasi kepada para pegawai dalam mengeluarkan kemampuan terbaiknya terhadap apa yang diberikan instansi kepadanya. Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang menerapkan budaya kerja yang disebut dengan 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin). Penerapan 5R tersebut adalah suatu cara untuk membangun dan memelihara sebuah lingkungan yang bermutu dalam sebuah instansi.

Budaya kerja diciptakan di lingkungan kerja dapat membantu kinerja karyawan, karena dapat menciptakan motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Semakin disadari bahwa karyawan menjadi sumber daya terpenting dalam suatu organisasi, sehingga kinerja karyawan sangat menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dilandasi penjelasan tersebut, perlu adanya penelitian terhadap budaya kerja yaitu budaya 5R (Ringkas, rapi, resik, Rawat dan Rajin) yang sedang diterapkan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang.

Tujuan penelitian untuk menguji pengaruh langsung budaya kerja 5R terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang, dan menguji pengaruh tidak langsung budaya kerja 5R terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja.

5R merupakan konsep yang sangat sederhana berasal dari negara matahari terbit yaitu Jepang. 5S adalah huruf awal dari lima kata Jepang yaitu *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu*, dan *Shitsuke* yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan menjadi program 5R yaitu Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, dan Rajin. Gerakan 5S atau program 5R adalah membedakan antara yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas dan menerapkan manajemen stratifikasi untuk membuang yang tidak diperlukan itu (Osada, 2011).

5R merupakan suatu pendekatan sistematis untuk menata, menyusun, dan membersihkan lingkungan kerja. Budaya 5R juga merupakan cara atau metode untuk mengatur atau mengelola tempat kerja yang lebih baik secara berkelanjutan (Adzim, 2013).

Jadi budaya kerja 5R merupakan metode yang sistematis, yang diterapkan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, bersih, dan teratur. Konsep ini dikenal sebagai salah satu budaya kerja negara Jepang yang sudah terkenal dan telah banyak diterapkan dalam berbagai perusahaan maupun organisasi di seluruh dunia (Fabrizio & Tapping, 2006).

Mathis & Jackson (2009) mengungkapkan bahwa kinerja yaitu pada dasarnya seperti apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan dan kinerja mempengaruhi seberapa besar seorang karyawan memberikan kontribusi untuk perusahaan. Selanjutnya Menurut Wirawan (2009) Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Rivai & Sagala (2009) kinerja merupakan suatu fungsi motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang yang memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2007)

Teori motivasi prestasi Mc Clelland (Robbins & Judge, 2006) digunakan untuk mendukung hipotesa yang akan dikemukakan dalam penelitian ini. Teori McClelland mengemukakan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dijelaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia.

Sedangkan motivasi tersebut adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam angka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang ditentukan sebelumnya (Siagian, 2008). Motivasi berperan untuk pencapaian organisasi (Ali *et al.*, 2016), karena motivasi mampu mendorong karyawan menjalankan tugas dengan penuh semangat (Azar & Shafiqhi, 2013).

Pengaruh Budaya Kerja 5R terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi kerja didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Hakim *et al.* (2016) dalam penelitiannya tentang pengaruh budaya kaizen terhadap motivasi dan kinerja pada PT. Semen Indonesia Tbk. Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan pengaruh budaya Kaizen (5R) terhadap motivasi dan kinerja. Kepemimpinan yang baik akan mampu mendorong peningkatan motivasi bawahan, tujuannya adalah pencapaian kinerja (Roßnagel, 2018). Peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat menentukan dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan (Syafi'i & Sarwoko, 2018), sebab pemimpin berperan dalam mempengaruhi budaya dalam organisasi (Taormina, 2008), selanjutnya budaya yang kuat akan membantu meningkatkan tingkat kinerja (Awadh & Alyahya, 2018). Kepemimpinan, baik

*transactional leadership* maupun *servant leadership* mempengaruhi motivasi (Wahyuni *et al.*, 2014), sedangkan Rahayu (2017) mengemukakan bahwa budaya kerja organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Weerasinghe (2017) menyatakan budaya organisasi akan meningkatkan semangat kerja karyawan, semangat ini mampu memberdayakan kerja tim atau karyawan lebih termotivasi. Sokro (2012) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi motivasi kerja karyawan, tingginya motivasi karyawan akan ditentukan bagaimana budaya kerja di perusahaan.

Hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: Budaya Kerja 5R berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang.

H<sub>2</sub>: Budaya Kerja 5R berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang.

## Metode

Rancangan penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 213 orang Pegawai Negeri Sipil. Dalam menentukan jumlah sampel digunakan pengambilan sampel dengan menggunakan *simple random sampling* dengan menggunakan teknik rumus *Slovin*. Pengambilan sampel menggunakan teknik *random sampling* yaitu teknik penentuan sampel secara acak dari sejumlah populasi, menggunakan sampel sejumlah 68. Instrumen penelitian yang dipergunakan dalam penelitian ini berupa angket atau kuisioner. Instrumen penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *Likert 5 point*, merupakan skala yang didasarkan atas penjumlahan sikap responden dalam pernyataan berkaitan dengan indikator-indikator suatu konsep atau variabel. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur.

## Hasil

### **Path Analysis (Analisis Jalur)**

Hubungan kausal budaya kerja 5R terhadap kinerja pegawai

$$Y = \rho_{XY} + \rho_{ZY} + \epsilon_1$$

Berdasarkan tabel 1 dapat disusun persamaan jalur hubungan kausal antara Budaya Kerja 5 R terhadap kinerja melalui motivasi (Z).  $Y = 0,412XY + 0,278ZY$ . Nilai koefisien determinasi atau *Rsquare* (lampiran) sebesar 0,406, artinya 40,6% kinerja pegawai kinerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang dapat dijelaskan oleh budaya kerja 5R dan motivasi, dan sisanya sebesar 59,1% dijelaskan oleh sebab-sebab lainnya yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Tabel 1. Analisis jalur variabel Budaya Kerja 5 R terhadap Kinerja

Variabel	Standardize Beta	Sig.	Hasil
Budaya Kerja 5 R (X)	0,412	0,000	Signifikan
Motivasi (Z)	0,278	0,000	Signifikan

$R^2 = 0,406$   
 Dependent variable: Kinerja (Y)

Sumber : Output SPSS, data yang diolah

Hasil analisis pada tabel 1 menunjukkan budaya kerja 5R berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Sig. 0,000 < 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa budaya kerja 5R yang semakin kuat mampu meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Sig. 0,000 < 0,05). Hal ini menunjukkan semakin tinggi motivasi kerja pegawai mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Hubungan Kausal antara budaya kerja 5R terhadap motivasi kerja

$$Z = \rho_{XZ} + \epsilon_2$$

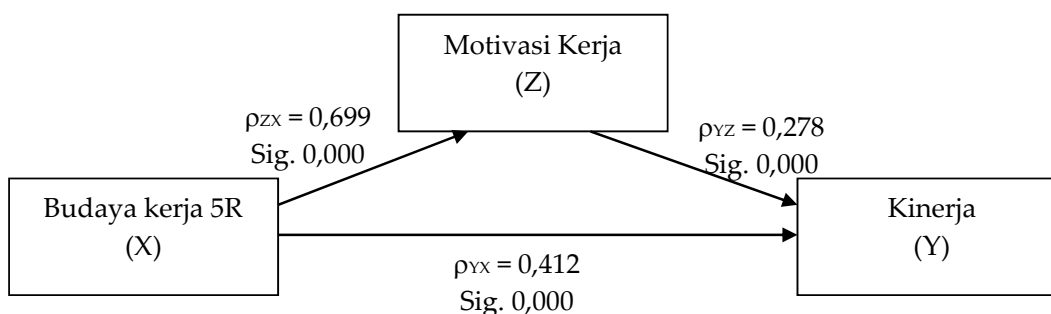
Tabel 2. Analisis jalur variabel Budaya Kerja 5R terhadap Motivasi Z

Variabel	Standardize Beta	Sig	Hasil
Budaya Kerja 5 R (X)	0,699	0,000	Signifikan

$R = 0,699$   
 Dependent variabel: Motivasi (Z)

Sumber : Output SPSS, data yang telah diolah

Persamaan jalur hubungan kausal antara Budaya Kerja 5 R terhadap motivasi (Z).  $\rho_{XZ} = 0,699$ , menunjukkan bahwa Budaya Kerja 5 R berpengaruh positif terhadap motivasi, peningkatan budaya kerja 5R akan menyebabkan kenaikan motivasi kerja. Hasil analisis diperoleh nilai signifikan  $0,000 \leq 0,05$  jadi budaya kerja 5R terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi.



Gambar 1. Hasil Analisa Jalur

Berdasarkan hasil analisis Jalur dapat diketahui pengaruh langsung dan tidak langsung variabel budaya 5R terhadap kinerja pegawai. Adapun persamaan jalur yang diperoleh dari model dekomposisi statistik sebagai berikut :

1. Pengaruh Budaya Kerja 5R (X) Terhadap Kinerja Pegawai (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel mediasi

$$Y = 0,412 YX + 0,278 YZ$$

2. Pengaruh Budaya Kerja 5R (X) Terhadap Motivasi Kerja (Z)

$$Z = 0,699 ZX + \varepsilon_2$$

Hasil analisis menunjukkan budaya kerja 5R berpengaruh signifikan terhadap terhadap kinerja, dengan demikian dapat dinyatakan bahwa budaya kerja 5R berpengaruh langsung terhadap kinerja, dengan demikian  $H_1$  diterima.

Hasil analisis menunjukkan budaya kerja 5R berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa budaya kerja 5R berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja, dengan demikian  $H_2$  diterima.

Selanjutnya mengetahui besarnya pengaruh langsung (*Direct Effect*), pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*), dan pengaruh total (*Total Effect*) dari jalur yang ada dengan perhitungan sebagai berikut:

1. Pengaruh Langsung (*Dirrect Effect*)

$$X \longrightarrow Y \quad \rho_{YX} = 0,412$$

Pengaruh langsung jalur budaya kerja 5R terhadap kinerja pegawai sebesar 0,412 artinya semakin baik budaya kerja 5R akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai.

2. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

$$X \longrightarrow Z \longrightarrow Y \quad \rho_{ZX} = 0,699 ; \rho_{YZ} = 0,278$$

Pengaruh tidak langsung;  $0,699 \times 0,278 = 0,194$

Budaya kerja 5R berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebesar 0,194.

3. Pengaruh Total (*Total Effect*)

Pengaruh total dihitung dari penjumlahan koefisien jalur pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung.

$$0,412 + 0,194 = 0,606$$

Berdasarkan uji pengaruh langsung dan tidak langsung variabel budaya kerja 5R terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja dapat diketahui bahwa pengaruh total yang dihasilkan sebesar 0,606.

## Pembahasan

Hasil penelitian membuktikan bahwa budaya kerja 5R yang diterapkan pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hal ini mengindikasikan bahwa budaya kerja 5R sebagai

nilai-nilai yang dipahami dan dilaksanakan bersama mampu membentuk sikap dan perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yaitu pencapaian kinerja. Budaya kerja yang kuat akan membantu meningkatkan tingkat kinerja (Awadh & Alyahya, 2018; Sihombing *et al.*, 2016), dimensi-dimensi budaya organisasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan praktik manajemen kinerja (Ahmad (2012).

Motivasi menjadi mediasi penerapan hubungan budaya kerja 5R dengan kinerja pegawai, hal ini menjelaskan bahwa budaya kerja 5R mampu mendorong motivasi kepada para pegawai dalam mengeluarkan kemampuan terbaiknya terhadap apa yang diberikan instansi kepadanya. Penerapan budaya kerja 5R di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang mencakup Ringkas, Rapi, Resik, Rawat dan Rajin adalah suatu cara untuk membangun dan memelihara sebuah lingkungan yang bermutu dalam sebuah instansi. Budaya kerja diciptakan di lingkungan kerja dapat membantu kinerja karyawan, karena dapat menciptakan motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Motivasi berperan untuk pencapaian organisasi (Ali *et al.*, 2016), karena motivasi mampu mendorong karyawan menjalankan tugas dengan penuh semangat (Azar & Shafiqhi, 2013), sehingga tercapai kinerja yang diharapkan. Budaya kerja pada suatu organisasi berkontribusi terhadap motivasi kerja, karena budaya organisasi akan meningkatkan semangat kerja karyawan, semangat ini mampu memberdayakan kerja tim atau karyawan lebih termotivasi (Sokro, 2012; Weerasinghe, 2017).

### Simpulan

Hasil dari pengolahan dan analisis data, pengujian hipotesis, analisis dan pembahasan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa: Budaya Kerja 5R berpengaruh positif secara langsung terhadap kinerja pegawai. Hasil didukung dengan respon baik pada indikator rapi dan resik dengan item penyusunan barang dengan teratur dan item pembersihan peralatan kerja Artinya semakin baik budaya kerja 5R yang diterapkan maka akan mampu meningkatkan kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang. Budaya Kerja 5R berpengaruh positif secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Hasil didukung dengan terciptanya budaya kerja 5R dengan indikator rapi dan resik akan menciptakan suasana yang nyaman di lingkungan kerja. Apabila budaya kerja tersebut tercipta dan dapat berjalan dengan baik maka akan memotivasi pegawai untuk mengeluarkan output terbaiknya untuk mencapai suatu tujuan. Selain itu pada item tanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan akan membuat kinerja masing-masing individu akan meningkat, artinya motivasi pegawai dapat memediasi pengaruh budaya kerja 5R terhadap kinerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Malang.

Bagi peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dalam rangka mengetahui dampak lainnya karena penelitian ini masih terbatas pada budaya kerja

5R terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan variabel yang lebih kompleks lagi seperti kepuasan kerja, gaya kepemimpinan, dan lain sebagainya.

### Daftar Pustaka

- Adzim, H. I. (2013). *Identifikasi Bahaya, Penilaian Resiko dan Pengendalian Resiko K3*. Diakses 15 Oktober 2018.
- Ahmad, M. S. (2012). Impact of Organizational Culture on Performance Management Practices in Pakistan. *Business Intelligence Journal*, 5(1), 50–55.
- Ali, A., Bin, L. Z., Piang, H. J., & Ali, Z. (2016). The Impact of Motivation on the Employee Performance and Job Satisfaction in IT Park (Software House) Sector of Peshawar, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(9), 297–310. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i9/2311>
- Awadh, A. M., & Alyahya, M. S. (2018). Impact of organizational culture on employee performance. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 11(6), 53–63. <https://doi.org/10.17010/pijom/2018/v11i6/128442>
- Azar, M., & Shafighi, A. A. (2013). The effect of work motivation on employees' job performance (Case study: employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 432.
- Fabrizio, T., & Tapping, D. (2006). *5S for the Office: Organizing the Workplace to Eliminate Waste*. CRC Press.
- Hakim, M., Musadieg, M., & Nurtjahjono, G. (2016). Pengaruh budaya Kaizen terhadap motivasi dan kinerja (Studi pada karyawan PT Semen Indonesia Tbk). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 35(1), 104–109.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia. Terjemahan Dian Angelia*. Salemba Empat.
- Osada, T. (2011). *Sikap Kerja 5S. Terjemahan Mariani Gandamiharja*. PPM.
- Rahayu, S. (2017). Komunikasi Interpersonal Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Budaya Kerja Organisasi terhadap Motivasi Kerja Dan Dampaknya pada Kepuasan Kerja Guru Sekolah Menengah Pertama. *Manajemen Pendidikan*, 12(1), 73. <https://doi.org/10.23917/jmp.v12i1.2977>



- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Edisi 2*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2006). *Perilaku organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Roßnagel, C. S. (2018). Leadership and Motivation. In *Leadership today*. Springer Texts in Business and Economics. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31036-7>
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Mussadieg, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2016). The Effect of Servant Leadership to Rewards, Organizational Culture, and its Implication to Employee's Performance (Case Study on the Employees of PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Indonesia). *International Journal of Law and Management*, 7(5), 781–796. <https://doi.org/10.1108/IJEER-03-2018-428>
- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3(3), 106–199.
- Syafi'i, I., & Sarwoko, E. (2018). Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap komitmen dimediasi oleh kepuasan kerja. *MBR (Management and Business Review)*, 2(2), 85–92.
- Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(1), 85–102. <https://doi.org/10.1108/01437730810845315>
- Wahyuni, D. U., Christiananta, B., & Eliyana, A. (2014). Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya. *Educational Research International*, 3(2), 82–96.
- Weerasinghe, G. (2017). Organization culture impacts on employee motivation: A case study on an apparel company in Sri Lanka. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 4(4), 59–62.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Salemba Empat.