

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

A. Pengertian Kepemimpinan

Mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama adalah proses kepemimpinan (Northouse, 2021). Proses ini melibatkan penggunaan berbagai gaya, keterampilan interpersonal, serta kemampuan untuk memotivasi dan membimbing orang lain dalam suatu organisasi atau kelompok (Yukl, 2013).

Menurut Antonakis dan Day, (2018), kepemimpinan bukan hanya berkaitan dengan otoritas formal, tetapi juga tentang kemampuan individu dalam membentuk visi, menyampaikan arah yang jelas, dan memberdayakan anggota tim untuk memberikan kinerja terbaik mereka.

Dalam perspektif organisasi, kepemimpinan dipandang sebagai faktor kunci dalam menentukan efektivitas organisasi karena pemimpin berfungsi sebagai agen perubahan, motivator, sekaligus fasilitator dalam pengelolaan sumber daya manusia (Avolio & Bass, 2004).

Secara umum, kepemimpinan melibatkan hubungan dinamis antara pemimpin dan pengikut, di mana pemimpin harus mampu beradaptasi dengan kebutuhan situasi dan karakteristik individu yang dipimpinnya (Dinh dkk., 2014).

Organisasi memerlukan kepemimpinan yang kuat untuk efektivitas yang optimal. “Di dunia yang dinamis saat ini, diperlukan pemimpin untuk menghadapi

status quo, menciptakan visi untuk masa depan dan menginspirasi anggota organisasi untuk mencapai visi organisasi” (Robbins & Judge, 2009).

Mendapatkan hasil yang menguntungkan yang diinginkan adalah tujuan kepemimpinan (Bass, 1990; Burns, 1978). Menurut berbagai penelitian, termasuk Avolio (2004), Bass dkk. (2004), Bass dkk. (2003), dan Limsilia dan Ogunlana (2008), sebagaimana dilaporkan dalam Kalu (2010), manfaat yang diantisipasi meliputi peningkatan efektivitas, kepuasan kerja, dan upaya tambahan.

Berikut ini merupakan pengertian kepemimpinan menurut pendapat beberapa para ahli:

1. Kreitner dan Kinicki (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses dimana individu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan Bersama.
2. Robbins dan Judge (2009) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan dalam mempengaruhi suatu kelompok terhadap pencapaian visi atau pencapaian suatu tujuan
3. Kellerman (2004) mendefinisikan kepemimpinan sebagai upaya pemimpin baik formal atau informal untuk membimbing individu dalam mencapai tujuan yang menunjukkan perubahan signifikan yang terpisah pisah dan tersegmentasi.

Dalam Kreitner dan Kinicki (2020) ada 4 kesamaan antara banyak pengertian kepemimpinan:

- a. Kepemimpinan merupakan suatu proses antara pemimpin dan pengikutnya.
- b. Kepemimpinan melibatkan pengaruh social
- c. Ada beberapa tingkatan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Di tingkat individu, misalnya, kepemimpinan memerlukan pembinaan, pendampingan, inspirasi, dan motivasi; di tingkat organisasi, para pemimpin membentuk tim, menumbuhkan

persatuan, dan menyelesaikan perselisihan; dan di tingkat organisasi, mereka mengembangkan budaya dan membawa perubahan.

d. Kepemimpinan focus kepada pencapaian tujuan.

Cara seorang pemimpin mengimplementasikan operasi perusahaan yang dipimpinnya tercermin dalam gaya kepemimpinannya. Karyawan akan terpengaruh oleh hal ini, dan mereka akan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan untuk benar-benar mendukung tujuan perusahaan. Ada empat kategori gaya kepemimpinan, khususnya:

1. Ketika pengikut melihat seorang pemimpin bertindak dengan cara yang karismatik, mereka mungkin terinspirasi untuk melakukan tindakan heroik atau tidak biasa.
2. Dengan memperjelas kriteria posisi dan tugas, pemimpin transaksional dapat menginspirasi pengikut untuk bekerja demi tujuan organisasi.
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para bawahannya untuk melampaui kepentingan pribadi mereka sehingga dapat membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para bawahannya.
4. Gaya Kepemimpinan Visioner merupakan gaya kepemimpinan yang dapat menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tumbuh dan berkembang

B. Kepemimpinan Transformasional.

Tujuan kepemimpinan transformasional adalah untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Selain itu, pendekatan ini juga lebih berfokus pada perubahan budaya organisasi serta mendorong inovasi. Menurut Jensen dkk. (2018), salah satu karakteristik utama dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk mengomunikasikan visi yang jelas dan menggugah kepada staf. Pemimpin transformasional mengenali kekuatan dan kemampuan unik dari karyawannya (Asif dkk, 2021). Pemimpin transformasional berinvestasi dalam pertumbuhan dan pengembangan pribadi karyawan mereka (Irshad & Hashmi, 2014; Chethiyar dkk., 2019). Pemimpin transformasional mampu menggambarkan masa depan organisasi yang diinginkan secara meyakinkan, sehingga memotivasi staf untuk bekerja menuju visi tersebut. Motivasi yang menggugah mengajak karyawan untuk bekerja mewujudkan visi dengan semangat dan dedikasi, serta memperkuat keterlibatan mereka dalam proses perubahan. Stimulasi intelektual membangkitkan kreativitas dan inovasi, mendorong karyawan untuk berpikir melampaui batasan yang biasa. Sementara itu, perhatian individual menunjukkan kepedulian dan dukungan pemimpin terhadap kebutuhan, keinginan, dan potensi unik masing-masing karyawan, sehingga tercipta hubungan personal yang kuat dalam mengelola perubahan. Dengan menyatukan seluruh indikator ini, kepemimpinan transformasional menjadi alat yang sangat efektif untuk memfasilitasi perubahan organisasi dan menggerakkan karyawan menuju kesuksesan jangka panjang.

Kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat penting. Selain berkonsentrasi pada pencapaian tujuan perusahaan, gaya kepemimpinan ini memotivasi dan menginspirasi anggota staf untuk mewujudkan potensi terbesar

mereka. “Gaya kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan merasa didukung, terinspirasi, dan termotivasi untuk mencapai kinerja yang unggul” (Dvir dkk., 2002; Liang & Steve Chi, 2013; Ng, 2017; Buil dkk., 2019; Shang, 2023). Kepemimpinan transformasional tidak hanya menciptakan visi masa depan yang inspiratif bagi organisasi, tetapi juga menggerakkan serta memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses perubahan (Azim, 2019).

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Transformasional

A. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

“Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi yang kuat, perhatian individual, dan dorongan terhadap inovasi, sehingga mampu menciptakan perubahan positif dan peningkatan kinerja dalam organisasi” (Klijn dkk., 2023).

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dicirikan oleh pesonanya. Akibatnya, kepemimpinan terdesentralisasi dan telah mengembangkan rencananya sendiri untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan untuk melihat masa depan organisasi di masa sekarang adalah ciri lain dari pemimpin transformatif. Dengan kata lain, bawahannya akan memiliki visi bersama yang sederhana dan terorganisir. Pada abad ke-20, kepemimpinan telah muncul sebagai strategi populer untuk menerapkan sistem kepemimpinan di dalam organisasi. Bass dan Avolio mengajukan permohonan ke organisasi tersebut. Kepemimpinan ini didefinisikan sebagai menjalankan upaya organisasi yang menghasilkan tujuan yang belum

pernah dicapai sebelumnya. Tiga elemen utama yang membentuk teori kepemimpinan transformasional Bass adalah sebagai berikut:

1. Karisma adalah mekanisme di mana seorang pemimpin membangkitkan perasaan dan afiliasi yang kuat dengan pengikutnya.
2. Melalui tindakan simulasi intelektual, pemimpin dapat membantu pengikut menjadi lebih sadar akan isu-isu di sekitar mereka dan yang baru
3. perawatan yang berfokus pada individu, yang mencakup membantu, memotivasi, dan memberi peluang kepada pengikut untuk berkembang.

Tujuan kepemimpinan transformasional adalah untuk menguji bagaimana para pemimpin menggunakan teknik tertentu untuk memengaruhi pengikut mereka. Cara cerdas, dengan kata lain, karena seorang pemimpin harus cukup kuat untuk memengaruhi pengikutnya agar pengikutnya merasa dihormati dan dipercaya, yang memengaruhi kesetiaan pengikut kepada pemimpinnya. Untuk memengaruhi gagasan, emosi, sikap, dan perilaku orang-orang di organisasi, seorang pemimpin harus terlibat dalam aktivitas pengendalian yang terus-menerus difokuskan pada tujuan organisasi.

B. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio dalam bukunya Suwatno dan Juni (2011), indikator gaya

Kepemimpinan transformasional meliputi lima dimensi utama yaitu :

a. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal/karisma)

Pemimpin menjadi panutan dan memberikan pengaruh dengan menunjukkan integritas kepercayaan serta komitmen yang tinggi terhadap nilai dan tujuan organisasi.

b. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Pemimpin mampu memberikan visi dan misi yang jelas serta mampu menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk bekerja lebih baik

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Pemimpin mendorong bawahan untuk berpikir kreatif dan inovatif serta berani mengambil keputusan yang berbeda untuk menyelesaikan masalah.

d. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Pemimpin memperhatikan kebutuhan dan perkembangan individu bawahan, memberikan dukungan dan bimbingan secara personal

e. *Attributed Charisma* (Kharisma yang Diatribusikan)

Pemimpin dianggap memiliki karisma karena kepercayaan dan keyakinan yang diberikan oleh para pengikutnya, meskipun tidak selalu dijelaskan secara eksplisit sebagai dimensi terpisah oleh semua sumber

Tabel 2.1
Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

DIMENSI	INDIKATOR
<i>Individual influence</i>	1. Menjadi teladan bagi bawahan 2. Memiliki integritas dan etika yang tinggi 3. Membangun kepercayaan dan rasa hormat dari pengikut

<i>Inspirational Motivation</i>	1. Memberikan visi dan misi yang jelas 2. Mampu menginspirasi dan memotivasi bawahan 3. Menyampaikan harapan tinggi dengan semangat positif
<i>Intellectual Stimulation</i>	1. Mendorong bawahan berpikir kreatif dan inovatif 2. Menghargai ide-ide baru 3. Menyediakan ruang untuk pemecahan masalah
<i>Individual Consideration</i>	1. Memberikan perhatian pribadi kepada setiap bawahan 2. Bertindak sebagai mentor atau pelatih 3. Mendukung pengembangan individu secara optimal
<i>Attributed Charisma</i>	1. Dipandang memiliki charisma oleh bawahan 2. Menimbulkan rasa hormat dan kagum 3. Memiliki daya Tarik pribadi yang tinggi

Sumber: Bass dan Avolio (1994) dalam buku (Suwatno & Juni, 2011)

2.1.3 Budaya Organisasi

A. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya adalah fenomena dinamis yang senantiasa mengelilingi kita dan terus-menerus, didefinisikan serta dibentuk melalui interaksi antar pribadi. Budaya dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan serta seperangkat struktur, rutinitas, aturan, dan norma yang membimbing serta membatasi perilaku. Ketika budaya dibawa ke tingkat organisasi dan diterapkan pada kelompok-kelompok dalam organisasi, terlihat jelas bahwa budaya tersebut dibangun, ditanamkan, dikembangkan, dan dikelola (Warrick., 2017).

Menurut Watkins (2013) dalam Morelli, M., dan Wang, M. (2020)., budaya organisasi didefinisikan sebagai proses kolaboratif dalam menciptakan kesadaran dan pemahaman bersama dari individu-individu yang berbeda untuk membantu dan mengarahkan anggotanya terhadap 'realitas' dengan cara yang memberikan dasar bagi penyelarasan tujuan dan tindakan bersama. Definisi ini menekankan bahwa budaya organisasi bukan sekadar nilai atau norma yang dianut bersama, melainkan hasil dari interaksi dinamis antar individu dalam organisasi yang membentuk pemahaman kolektif dan orientasi terhadap tujuan bersama.

Selain itu, menurut Gutterman (2024), budaya organisasi terdiri dari asumsi dasar yang diterima secara implisit oleh anggota organisasi, yang menjadi dasar bagi nilai-nilai yang dianut dan artefak yang dikembangkan serta dijunjung oleh anggota organisasi.

Definisi ini menyoroti bahwa budaya organisasi mencakup asumsi-asumsi mendasar yang membentuk nilai-nilai dan praktik dalam organisasi, yang pada gilirannya memengaruhi perilaku dan interaksi anggota organisasi.

Kekuatan sosial yang tak terlihat adalah budaya organisasi. Meskipun demikian, hal itu dapat memotivasi karyawannya untuk melakukan tugas dengan cepat dan berhasil. Karyawan organisasi akan belajar dan beradaptasi dengan aturan, termasuk apa yang baik dan buruk, benar dan salah, dan apa yang bisa dan tidak bisa dilakukan. Setiap organisasi mempunyai budaya uniknya tersendiri. Hal tersebut sama seperti manusia. Memiliki ciri kepribadian masing-masing, di mana tidak ada dua individu yang memiliki sifat dan perilaku sama. Oleh karenanya, setiap organisasi mempunyai visi dan misi, kebijakan, nilai, aturan, dan pedoman yang berbeda dalam menciptakan citra diri atau personal branding (Pembudi.,2023). Salah satu gagasan yang dianggap penting bagi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya adalah budaya organisasi. Budaya kelompok adalah seperangkat keyakinan mendasar yang telah mereka bangun, pelajari, atau kembangkan sebagai cara untuk mengatasi tantangan dengan integrasi internal dan kemampuan beradaptasi luar. Perilaku dan sikap manusia di dalam suatu perusahaan dapat dibentuk oleh budaya organisasi (Riadi, 2022). Jika karyawan memiliki nilai budaya organisasi yang tinggi, maka penyimpangan di tempat kerja akan lebih sedikit (Ullah dkk., 2021).

Terdapat dua jenis budaya organisasi yang bertentangan, yaitu budaya kuat dan budaya lemah. Budaya organisasi yang kuat, kondisi di mana anggota di dalamnya dapat menyesuaikan diri dengan baik, menghormati kebijakan, dan mematuhi pedoman dalam organisasi. Dengan budaya ini, perusahaan dapat bekerja dengan baik dan produktivitas meningkat. Tak jarang mereka menerima peran dan tanggung jawab dengan sukarela dan berdasarkan keinginan. Sedangkan budaya

organisasi lemah, Kondisi saat karyawan menerima peran dan tanggung jawab karena takut pada atasan. Pada kasus ini, karyawan melakukan pekerjaan dalam keadaan terpaksa dan membuat hasilnya kurang optimal.

Dengan demikian, budaya organisasi dapat dipahami sebagai sistem nilai, norma, dan asumsi dasar yang dibentuk melalui interaksi antar anggota organisasi, yang memengaruhi cara mereka berpersepsi, berpikir, dan bertindak dalam mencapai tujuan bersama

B. Karakteristik Budaya Organisasi.

Karakteristik merupakan ciri-ciri dari individu yang terdiri dari demografi seperti jenis kelamin, umur serta status sosial seperti tingkat pendidikan, pekerjaan, ras, status ekonomi dan sebagainya.

Gibson (1995) menyatakan terdapat 5 (lima) karakteristik dalam budaya organisasi kuat Yaitu:

1. Mempelajari, yaitu kultur diperlukan dan diwujudkan dalam belajar, observasi dan pengalaman.
2. Saling berbagi, yaitu individu dalam kelompok, keluarga saling berbagi kultur dan pengalaman.
3. Transgenerasi, merupakan kumulatif dan melampaui satu generasi ke generasi berikutnya.
4. Persepsi pengaruh, yaitu membentuk perilaku dan struktur bagaimana seseorang menilai dunia.
5. Adaptasi, yaitu kultur didasarkan pada kapasitas seseorang berubah atau beradaptasi.

Menurut Robbins dkk., (2016) terdapat 7 (tujuh) karakteristik utama yang

merupakan hakikat budaya organisasi, antara lain:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci.
3. Berorientasi pada hasil.
4. Berorientasi pada manusia.
5. Berorientasi pada tim.
6. Agresivitas.
7. stabilitas.

Karakteristik budaya organisasi yang pertama yakni mengenai inovasi dan keberanian mengambil risiko, artinya sejauh mana perusahaan memberikan dorongan kepada para karyawannya untuk melakukan terobosan baru dalam pekerjaannya dan mendorong karyawan agar lebih berani dalam mengambil risiko untuk tujuan akhir yang optimal. Ciri kedua adalah perhatian terhadap detail, yang mengacu pada seberapa banyak pekerja dituntut untuk akurat, analitis, dan berorientasi pada detail. Sifat ketiga, berorientasi pada hasil, mengacu pada seberapa banyak manajemen berkonsentrasi pada produk akhir dari suatu proyek atau tugas daripada metode dan prosedur yang dipakai untuk mencapai tujuan tersebut. Berorientasi pada manusia, atau sejauh mana pilihan manajemen memperhitungkan bagaimana produk akhir akan memengaruhi individu di dalam perusahaan, adalah atribut keempat dari budaya organisasi. Karakteristik yang kelima adalah berorientasi pada tim, artinya sejauh mana aktivitas kerja diatur sebagai kerja sama tim bukan hal yang bersifat individual. Karakteristik yang keenam yakni agresivitas, yaitu sejauh mana karyawan di

dalam suatu proyek mampu bersifat agresif dan berjiwa kompetitif daripada bersifat terlalu santai. Atribut ketujuh adalah stabilitas, yang mengacu pada seberapa banyak operasi organisasi memprioritaskan mempertahankan status quo berbeda dengan pengembangan internal perusahaan.

C. Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya organisasi adalah Budaya yang mendukung komunikasi terbuka, pengakuan, dan tujuan bersama dapat meningkatkan keterlibatan karyawan. Sebaliknya, budaya yang ambigu dan kurangnya pengakuan dapat menyebabkan ketidakberdayaan dan tingkat perputaran karyawan yang tinggi.

Menurut Robbins (2011), beberapa fungsi dari budaya organisasi adalah:

1. Menetapkan Batasan:

Budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lain, memberikan identitas unik

2. Memberikan Rasa Identitas:

Budaya organisasi memberikan rasa kebersamaan dan identitas bagi anggota-anggotanya, memperkuat rasa memiliki dan keterlibatan.

3. Mempermudah Komitmen:

Budaya organisasi mendorong komitmen yang lebih luas daripada kepentingan pribadi individu, membantu menciptakan tujuan bersama dan semangat kerja tim.

4. Meningkatkan Stabilitas Sosial:

Dengan menetapkan aturan perilaku yang tidak ambigu yang dianut oleh semua anggota, budaya organisasi berfungsi sebagai perekat sosial yang menyatukan kelompok.

5. Mekanisme Pembuat Makna dan Kendali:

Budaya organisasi memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, menciptakan makna bersama dan memberikan kontrol yang lebih halus dalam organisasi.

Adapun menurut Pougajendy,dkk. (2024), fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Sebagai instrumen komunikasi nilai-nilai organisasi: Menyampaikan ekspektasi dan aturan tidak tertulis.
2. Meningkatkan retensi karyawan: Budaya yang sehat mengurangi turnover.
3. Menumbuhkan rasa memiliki: Karyawan merasa bagian dari sesuatu yang lebih besar.

Sebagai pelengkap pemahaman tentang budaya organisasi, penting pula untuk memahami berbagai fungsi budaya organisasi yang telah diidentifikasi dalam berbagai penelitian terbaru. Budaya organisasi tidak hanya berperan dalam membentuk karakter organisasi, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap perilaku, kinerja, serta daya adaptasi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Budaya organisasi memiliki berbagai fungsi penting yang mendukung keberhasilan organisasi. Salah satunya adalah sebagai mekanisme kontrol perilaku anggota organisasi melalui nilai dan norma yang berlaku (Sari & Marlina, 2023). Selain itu, “budaya organisasi berfungsi sebagai pembentuk identitas organisasi yang membedakan satu organisasi dengan yang lain serta memperkuat rasa memiliki dari para anggotanya” (Kusuma & Wibowo, 2023). “Budaya organisasi juga berperan

dalam meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan rasa aman serta motivasi kerja” (Lestari dkk., 2023). Fungsi lainnya adalah sebagai kerangka acuan dalam pengambilan keputusan, khususnya dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan eksternal (Putri & Santoso, 2023). Di samping itu, budaya organisasi juga mendorong terbentuknya kerja sama yang harmonis dan stabilitas sistem sosial dalam organisasi (Rahmawati., 2023). Tak kalah penting, budaya organisasi menjadi dasar dalam mendorong inovasi dan kreativitas yang berkelanjutan (Wijaya & Prasetyo, 2023).

Dengan memahami fungsi-fungsi tersebut, maka bisa disimpulkan bahwasannya budaya organisasi bukan hanya sekadar seperangkat nilai atau kebiasaan, melainkan elemen strategis yang memengaruhi arah, efektivitas, dan keberlangsungan hidup organisasi secara menyeluruh.

D. Indikator Budaya Organisasi

Beberapa indikator budaya organisasi terkini yang diidentifikasi dalam jurnal internasional terbaru seperti, (Amelie L. 2023) dan SHRM Global Culture Report 2024 (Laporan ini menyoroti elemen-elemen fundamental yang berkontribusi pada budaya kerja yang positif di berbagai negara), Indikator:

1. *Involvement* (Keterlibatan)

Menunjukkan partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan dan kolaborasi tim.

2. *Consistency* (Konsistensi).

Menekankan koordinasi internal dan nilai-nilai bersama yang stabil

3. *Adaptability* (Adaptabilitas)

Kemampuan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan dan kebutuhan pasar.

4. *Mission* (Misi)

Kejelasan tujuan strategis, visi, dan arah organisasi

5. *Attention to Detail* (Perhatian terhadap Detail)

Menekankan ketelitian dan akurasi dalam pekerjaan.

6. *Result Orientation* (Orientasi Hasil)

Fokus pada pencapaian target dan kinerja tinggi.

7. *Human Orientation* (Orientasi Manusia)

Menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan dan pengembangan karyawan.

8. *Team Orientation* (Orientasi Tim)

Menekankan kerja sama dan kolaborasi antar anggota tim.

9. *Innovation & Risk Taking* (Inovasi & Pengambilan Risiko)

Mendorong kreativitas dan keberanian dalam mencoba hal baru.

10. *Stability* (Stabilitas)

Menjaga keteraturan dan prediktabilitas dalam proses organisasi.

2.1.4 Motivasi

A. Pengertian Motivasi Kerja

Terlepas dari budaya perusahaan dan gaya kepemimpinan, motivasi kerja merupakan elemen lain yang mungkin berdampak pada kinerja karyawan. Motivasi kerja adalah energi yang digunakan individu untuk memulai, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan, meliputi aspek rangsangan, arah, dan intensitas usaha dalam mencapai tujuan

organisasi (Thani dkk., 2023). Untuk menaikkan kinerja pekerja, dibutuhkan motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi yang mampu mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi merupakan aktivitas mendasar dalam upaya meningkatkan kinerja setiap karyawan (Suganjar & Hermawati, 2020). Motivasi kerja dapat mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya demi mencapai tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi. Motivasi merupakan dorongan yang timbul dari keinginan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya, seperti rasa lapar dan haus. Sementara itu, Astamega (2020) mendefinisikan motivasi sebagai suatu kondisi di mana upaya keras dan harapan seseorang dapat diarahkan untuk mencapai hasil atau tujuan tertentu.

Menurut Robbins (dalam Wibowo, 2016), “motivasi adalah proses yang menentukan tingkat intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mengejar tujuannya”. Intensitas menunjukkan tingkat usaha seseorang. Namun, kecuali upaya diarahkan dengan cara yang menguntungkan organisasi, intensitas tinggi tidak mungkin memberikan hasil kinerja yang kuat; untuk alasan ini, intensitas dan kualitas upaya harus dipertimbangkan. Upaya terus menerus merupakan komponen motivasi, yang merupakan ukuran berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya. Orang-orang yang didorong akan bertahan melalui tugas-tugas sampai mereka mencapai tujuan mereka. Upaya yang dilakukan seorang pemimpin untuk menginspirasi, menggairahkan, dan mendorong orang lain - dalam contoh ini, karyawannya-untuk melakukan aktivitas tertentu dikenal sebagai motivasi. Mengingatkan individu atau otoritas bahwa mereka antusias dan mampu mencapai tujuan yang disyaratkan adalah tujuan untuk mendorong mereka.

Untuk mendukung pemahaman mengenai variabel yang diteliti, penting untuk mengetahui apa yang dimaksud dengan motivasi kerja. Motivasi kerja yakni faktor penting yang mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara optimal dalam organisasi. Menurut Manajemen (2023), motivasi kerja adalah dorongan untuk berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi karena upaya tersebut dapat memuaskan keinginan individu. Definisi ini menekankan bahwa motivasi kerja bukan hanya dorongan internal, tetapi juga berkaitan dengan upaya nyata yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan organisasi.

Lebih jauh, motivasi kerja juga dapat didefinisikan sebagai penunjang kebutuhan pekerja yang harus dipenuhi agar dapat beradaptasi dengan lingkungannya dan mencapai tujuannya (Indra dkk., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berkaitan erat dengan pemenuhan kebutuhan individu dan penyesuaian terhadap lingkungan kerja.

Dengan demikian, motivasi kerja menjadi salah satu aspek krusial yang berperan dalam meningkatkan semangat, produktivitas, dan kinerja karyawan, termasuk dalam konteks pelayanan kesehatan di rumah sakit. Pemahaman yang tepat mengenai motivasi kerja akan membantu organisasi dalam merancang strategi manajerial yang mampu mengoptimalkan potensi SDM yang dimilikinya.

Menurut definisi yang diberikan di atas, motivasi adalah kekuatan pendorong di balik sejumlah proses perilaku manusia yang mengarah pada pencapaian tujuan. Menciptakan, mengarahkan, mempertahankan, mendemonstrasikan intensitas, tekun, dan memiliki tujuan adalah semua komponen motivasi.

B. Teori Motivasi

Fokus utama teori motivasi, yang telah berkembang sepanjang waktu, adalah mengapa dan bagaimana individu melakukan perilaku pekerjaan tertentu. Mengingat hal ini, teori motivasi telah dikemukakan oleh para sarjana baru-baru ini sebagai landasan untuk memahami apa yang mendorong pekerja untuk berprestasi. Untuk informasi lebih lanjut, lihat di bawah:

1. *Self-Determination Theory* (SDT) dan Kebutuhan Kompetensi

Lintunen dkk. (2025) mengembangkan pendekatan formal terhadap kebutuhan akan kompetensi dalam kerangka SDT dengan menggunakan model komputasional dari reinforcement learning. Mereka mengidentifikasi empat aspek kompetensi: efektivitas, penggunaan keterampilan, kinerja tugas, dan pertumbuhan kapasitas.

Self-Determination Theory (SDT) adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan. Teori ini menekankan bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar yang harus dipenuhi agar dapat berkembang secara optimal dan termotivasi secara intrinsik.

Tiga kebutuhan dasar dalam SDT:

1. *Autonomy* (Otonomi):

Keinginan untuk mengatur dan mengendalikan perilaku sendiri. Seseorang merasa memiliki pilihan dan kebebasan dalam mengambil keputusan.

2. *Competence* (Kompetensi):

Keinginan untuk merasa mampu dan efektif dalam melakukan suatu tugas

atau aktivitas.

3. *Relatedness* (Keterhubungan):

Kebutuhan untuk merasakan hubungan sosial yang positif, seperti rasa memiliki, diterima, dan terhubung dengan orang lain.

Jenis Motivasi dalam SDT:

1. Motivasi Intrinsik:

Melakukan sesuatu karena merasa senang, tertarik, atau puas secara pribadi.

2. Motivasi Ekstrinsik:

Melakukan sesuatu karena ada imbalan eksternal atau tekanan dari luar (misalnya uang, pujian, hukuman).

3. Amotivasi:

Ketika seseorang tidak memiliki motivasi sama sekali, merasa bahwa usahanya tidak membawa dampak.

2. *Temporal Motivation Theory* (TMT) dalam Konteks Akademik

(Janson dkk. 2024) mengevaluasi TMT dengan menggunakan data log aktivitas mahasiswa selama persiapan ujian. TMT menggabungkan teori harapan-nilai dengan faktor waktu, seperti kedekatan tenggat waktu dan sensitivitas individu terhadap penundaan. Studi ini menunjukkan bahwa TMT dapat memprediksi perilaku belajar mahasiswa, terutama dalam konteks penundaan akademik.

Temporal Motivation Theory (TMT) adalah teori motivasi yang menekankan pengaruh waktu terhadap motivasi seseorang. Teori ini menggabungkan beberapa konsep dari teori motivasi lainnya dan dirumuskan dalam persamaan

berikut:

$$\text{MOTIVASI} = \frac{\text{Ekspektasi} \times \text{Nilai}}{1 + \text{Impulsivitas} \times \text{Penundaan}}$$

Dimana:

- 1 **Ekspektasi:** Keyakinan individu terhadap keberhasilan tugas.
- 2 **Nilai:** Seberapa penting atau menariknya hasil dari tugas tersebut.
- 3 **Impulsivitas:** Kecenderungan individu untuk terdistraksi atau menunda.
- 4 **Penundaan:** Jarak waktu hingga tugas harus diselesaikan.

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi meningkat seiring mendekatnya tenggat waktu, terutama jika tugas tersebut dianggap penting dan individu yakin dapat menyelesaikannya.

3. Motivasi Otonom dalam Pengalaman Pengguna.

Dorongan intrinsik seseorang untuk melakukan suatu tindakan karena dianggap berharga, menyenangkan, atau konsisten dengan harga dirinya dikenal sebagai motivasi otonom. Dalam konteks pengalaman pengguna (user experience), motivasi otonom menjadi aspek penting yang memengaruhi bagaimana pengguna berinteraksi dan merasakan manfaat dari suatu sistem, layanan, atau aplikasi.

Menurut Deci dan Ryan dalam *Self-Determination Theory* (SDT), motivasi otonom terjadi ketika seseorang merasa memiliki kendali dan kebebasan dalam memilih tindakannya (Deci & Ryan, 2000). Dalam ranah teknologi dan digital, pengguna dengan motivasi otonom cenderung lebih aktif, loyal, dan

merasa puas karena mereka menggunakan layanan secara sukarela, bukan karena tekanan eksternal.

Sebagai contoh, dalam aplikasi kesehatan atau sistem pelayanan rumah sakit, ketika pengguna merasa terlibat secara pribadi, memiliki akses yang fleksibel, dan dapat menyesuaikan pilihan layanan sesuai preferensi mereka, maka pengalaman pengguna tersebut lebih bermakna dan menyenangkan. Hal ini sejalan dengan temuan terbaru yang menyatakan bahwa motivasi otonom berkontribusi terhadap kepuasan pengguna, keterlibatan berkelanjutan, dan loyalitas terhadap sistem (Sun dkk., 2023).

Lebih lanjut, motivasi otonom juga berkaitan erat dengan persepsi terhadap kegunaan dan kemudahan sistem. Ketika pengguna merasa bahwa mereka menggunakan sistem karena mereka ingin, bukan karena harus, maka persepsi positif terhadap pengalaman pengguna akan meningkat (Zhang & Lin, 2023).

Dengan demikian, dalam pengembangan layanan digital maupun sistem informasi, sangat penting untuk menciptakan pengalaman pengguna yang mendukung otonomi, misalnya dengan memberikan pilihan fitur yang disesuaikan, personalisasi tampilan, serta umpan balik yang mendukung agar pengguna merasa dihargai dan dihormati atas keputusan mereka.

4. Dukungan Otonomi Guru dan Keterlibatan Siswa

Siacor dan Ng (2024) mengeksplorasi persepsi guru terhadap dukungan otonomi dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan siswa. Mereka menemukan bahwa strategi dukungan otonomi yang diterapkan oleh guru dapat memenuhi kebutuhan psikologis siswa, yang pada gilirannya

meningkatkan keterlibatan perilaku, emosional, dan kognitif siswa.

5. Motivasi Belajar, Keterlibatan Emosional, dan Modal Psikologis

Liu dkk. (2024) meneliti hubungan antara motivasi belajar, keterlibatan emosional, modal psikologis, dan kinerja akademik dalam pembelajaran campuran. Mereka menemukan bahwa motivasi ekstrinsik memiliki efek positif langsung terhadap motivasi intrinsik, keterlibatan emosional, dan modal psikologis, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja akademik.

Menurut definisi yang diberikan di atas, motivasi adalah kekuatan pendorong di balik sejumlah proses perilaku manusia yang mengarah pada pencapaian tujuan. Menciptakan, mengarahkan, mempertahankan, mendemonstrasikan intensitas, konsisten, dan memiliki tujuan adalah semua komponen motivasi.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau mencapai tujuan dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal. Beberapa faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja atau motivasi dalam konteks tertentu dapat dibagi menjadi beberapa kategori, antara lain: faktor intrinsik, faktor ekstrinsik, kebutuhan individu, dan lingkungan sosial. Berikut penjelasannya:

1. Faktor Internal (*Intrinsic Factors*)

Faktor intrinsik merujuk pada dorongan yang datang dari dalam diri individu, yang sering kali bersifat pribadi dan terkait dengan rasa pencapaian, kepuasan, atau minat terhadap suatu kegiatan. Misalnya, ketika seseorang merasa puas dengan hasil pekerjaannya atau menikmati tugas yang diberikan, maka ini mencerminkan

motivasi intrinsik (Deci & Ryan, 2000). Penelitian terbaru oleh Lestari dkk., (2023) menunjukkan bahwa individu yang memiliki motivasi intrinsik cenderung lebih berkomitmen terhadap pekerjaan atau tujuan mereka karena mereka merasa senang dengan proses tersebut.

Faktor-faktor ini berasal dari dalam diri individu sendiri, seperti:

1. Kebutuhan

Seperti kebutuhan fisiologis (makan, istirahat), keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (sesuai dengan teori Maslow).

2. Harapan dan Tujuan Pribadi

Individu akan lebih termotivasi jika mereka memiliki tujuan jelas dan berharap dapat mencapainya.

3. Kepuasan Kerja

Rasa puas terhadap pekerjaan, baik dari segi peran, tanggung jawab, maupun prestasi, bisa meningkatkan motivasi.

4. Minat dan Bakat

Seseorang lebih termotivasi bila melakukan hal yang sesuai dengan minat dan keahliannya.

5. Harga Diri dan Kepercayaan Diri

Kepercayaan akan kemampuan diri sendiri dapat mendorong individu untuk terus maju dan berkembang.

2. Faktor Eksternal (*Extrinsic Factors*)

Sebaliknya, faktor ekstrinsik berhubungan dengan dorongan yang datang dari luar individu, seperti penghargaan, gaji, atau tekanan dari lingkungan. Misalnya, seorang karyawan yang bekerja keras untuk mencapai target karena ingin

mendapatkan bonus atau promosi adalah contoh motivasi ekstrinsik (Robinson, 2023). Meskipun motivasi ekstrinsik sering kali efektif untuk mendorong karyawan mencapai tujuan tertentu, penelitian oleh Wijaya dan Santosa (2023) menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik dapat mengurangi kepuasan jangka panjang jika tidak didukung oleh faktor intrinsik.

Faktor-faktor ini berasal dari luar individu, misalnya dari lingkungan kerja atau sosial:

1. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin yang inspiratif, suportif, dan adil bisa meningkatkan motivasi bawahannya.

2. Lingkungan Kerja

Lingkungan yang nyaman, aman, dan mendukung kerja tim yang baik akan sangat mempengaruhi motivasi.

3. Sistem Penghargaan dan Pengakuan

Insentif, bonus, promosi, atau bahkan pujian dapat mendorong motivasi karyawan.

4. Kebijakan Organisasi

Aturan yang adil, sistem kerja yang jelas, dan peluang pengembangan karier sangat berpengaruh.

5. Budaya Organisasi

Nilai-nilai, norma, dan kebiasaan dalam organisasi dapat membentuk motivasi individu dalam bekerja.

6. Relasi Sosial dan Dukungan Rekan Kerja

Hubungan kerja yang harmonis dapat menjadi motivator sosial yang kuat.

3. Kebutuhan Individu

Kebutuhan individu, yang sering kali didasarkan pada teori Hierarki Kebutuhan Maslow, juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi motivasi. Maslow mengemukakan bahwa “individu termotivasi untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka, mulai dari kebutuhan fisiologis hingga kebutuhan aktualisasi diri” (Maslow, 1943). Misalnya, seorang karyawan yang merasa kebutuhan dasar (seperti gaji yang cukup) dan kebutuhan keamanan (seperti stabilitas pekerjaan) tercapai, lebih cenderung merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian terbaru oleh Indra dkk. (2023) menunjukkan bahwa ketika kebutuhan dasar karyawan dipenuhi, mereka lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan berkontribusi secara maksimal.

Faktor-Faktor yang memengaruhi seberapa kuat suatu kebutuhan dirasakan dan bagaimana individu memenuhinya:

1. Latar Belakang Sosial dan Budaya

Latar belakang sosial dan budaya memengaruhi pola pikir, kebiasaan, dan prioritas individu dalam memenuhi kebutuhannya. Individu dari lingkungan budaya kolektif, misalnya, cenderung lebih menekankan kebutuhan akan kebersamaan, sementara dari budaya individualis lebih menekankan pencapaian pribadi (Rahmawati, 2023). Kebiasaan, norma, dan nilai yang berlaku dalam masyarakat akan membentuk persepsi individu terhadap kebutuhan yang dianggap penting (Sari & Marlina, 2023).

2. Tingkat Pendidikan dan Wawasan

Pendidikan memengaruhi cara individu memahami dan mengidentifikasi kebutuhannya. Semakin tinggi tingkat pendidikan, semakin besar kesadaran

individu terhadap kebutuhan akan pengembangan diri, seperti aktualisasi dan penghargaan (Indra dkk., 2023). Wawasan dan pengalaman juga mendorong individu untuk mencari pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi dalam hierarki Maslow.

3. Lingkungan Kerja dan Organisasi

Lingkungan kerja yang mendukung, adil, dan terbuka akan mendorong individu untuk memenuhi kebutuhan sosial, keamanan, dan bahkan aktualisasi diri (Wijaya & Santosa, 2023). Sebaliknya, lingkungan yang penuh tekanan dan tidak sehat dapat menahan individu hanya pada pemenuhan kebutuhan dasar, seperti keselamatan dan stabilitas.

4. Kondisi Ekonomi dan Kesejahteraan

Kondisi ekonomi sangat memengaruhi prioritas kebutuhan. Individu yang berada dalam kondisi ekonomi tidak stabil cenderung lebih fokus pada pemenuhan kebutuhan dasar seperti pangan, sandang, dan papan (Lestari dkk., 2023). Sebaliknya, individu yang kebutuhan dasarnya telah terpenuhi cenderung bergerak ke arah kebutuhan sosial, harga diri, hingga aktualisasi.

5. Pengalaman Hidup dan Usia

Fase kehidupan dan pengalaman masa lalu juga membentuk prioritas kebutuhan. Individu muda cenderung lebih fokus pada kebutuhan pencapaian dan pengakuan, sementara individu yang lebih tua lebih cenderung pada stabilitas, keamanan, dan makna hidup (Suh, 2023). Pengalaman traumatis atau keberhasilan besar juga bisa mengubah struktur kebutuhan seseorang.

4. Lingkungan Sosial dan Budaya

Lingkungan sosial dan budaya juga memiliki pengaruh besar terhadap

motivasi. Faktor-faktor seperti dukungan dari rekan kerja, hubungan dengan atasan, serta budaya organisasi dapat mempengaruhi seberapa besar motivasi seseorang dalam bekerja. “Karyawan yang bekerja di lingkungan yang mendukung dan mendorong kerjasama cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang bekerja dalam lingkungan yang kompetitif atau kurang mendukung” (Sari & Marlina, 2023). Penelitian oleh Rahmawati (2023) juga memperlihatkan bahwasannya budaya organisasi yang mengedepankan kolaborasi dan penghargaan terhadap pencapaian individu bisa menaikkan motivasi kerja karyawan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Sosial dan Budaya:

1. Norma dan Nilai Kolektif.

Lingkungan sosial sangat dipengaruhi oleh norma dan nilai bersama yang berlaku di suatu komunitas atau organisasi. Nilai kolektif seperti saling menghargai, kejujuran, dan kerja sama membentuk fondasi budaya kerja dan memengaruhi perilaku individu dalam organisasi (Hofstede dkk., 2020).

2. Agama dan Sistem Keyakinan

Keyakinan religius membentuk nilai moral dan etika individu, serta berperan dalam pembentukan budaya organisasi di berbagai negara. Misalnya, budaya kerja di negara-negara dengan dominasi agama tertentu cenderung mencerminkan nilai-nilai seperti integritas, keadilan, dan tanggung jawab sosial (Parboteeah dkk., 2009).

3. Pendidikan dan Sosialisasi Sosial

Pendidikan formal dan nonformal mempengaruhi kemampuan individu dalam memahami serta menyesuaikan diri dengan lingkungan sosial. Selain

itu, proses sosialisasi dalam keluarga dan masyarakat menjadi faktor utama dalam internalisasi norma budaya sejak usia dini (Leung dkk., 2011).

4. Media, Globalisasi, dan Teknologi

Media dan globalisasi mempercepat penyebaran nilai-nilai budaya lintas negara, menciptakan perubahan sosial yang cepat dalam organisasi maupun komunitas. Perusahaan multinasional, misalnya, sering kali menghadapi tantangan dalam menyatukan budaya kerja dari berbagai latar belakang (House dk., 2004).

5. Kondisi Sosial Ekonomi

Faktor sosial ekonomi seperti status, pendidikan, dan pendapatan memengaruhi pola interaksi dalam masyarakat dan organisasi. Individu dengan akses lebih besar terhadap pendidikan dan sumber daya cenderung memiliki pengaruh lebih besar dalam pembentukan budaya sosial (Inglehart & Welzel, 2005).

6. Struktur Kekuasaan dan Politik Organisasi

Hubungan antara kekuasaan, otoritas, dan pengambilan keputusan dalam organisasi juga merupakan bagian dari budaya yang berkembang karena struktur sosial. Budaya hierarkis, misalnya, akan mendorong kepatuhan, sedangkan budaya egaliter mendorong kolaborasi (Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

5. Pengalaman dan Umpan Balik

Pengalaman kerja dan umpan balik yang diberikan kepada individu juga memengaruhi tingkat motivasi. Pengalaman yang positif, seperti penghargaan atau pengakuan terhadap pencapaian yang telah dilakukan, dapat memperkuat

motivasi intrinsik dan membuat individu merasa lebih bersemangat untuk berprestasi (Ryan & Deci, 2000). Umpan balik yang konstruktif dan memberikan ruang bagi individu untuk memperbaiki kinerjanya juga dapat meningkatkan motivasi mereka (Suh, 2023).

D. Indikator Motivasi

Deci dan Ryan mengemukakan konsep *Self-Determination Theory* (SDT). Menurut hipotesis ini, dorongan internal individu yang dalam dan pengaruh eksternal keduanya berdampak pada motivasi. Berdasarkan pengembangan teori ini, *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) dikembangkan sebagai alat ukur yang komprehensif untuk menilai berbagai dimensi motivasi kerja dalam konteks organisasi.

Indikator-indikator motivasi kerja yang digunakan dalam penelitian internasional terbaru berdasarkan revisi terhadap *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS) oleh Trépanier dkk. (2022):

1. Motivasi Intrinsik

Dorongan untuk bekerja karena minat dan kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri.

2. Regulasi Teridentifikasi

Motivasi yang muncul ketika individu menganggap pekerjaan sebagai sesuatu yang penting dan sesuai dengan nilai-nilai pribadi.

3. Regulasi Introjeksi (Pendekatan dan Penghindaran)

Dorongan untuk bekerja karena tekanan internal, seperti rasa bersalah atau keinginan untuk mempertahankan harga diri.

4. Regulasi Eksternal

Motivasi yang berasal dari faktor eksternal, seperti imbalan finansial atau pengakuan sosial.

5. Amotivasi

Kondisi di mana individu tidak memiliki motivasi untuk bekerja, merasa tidak mampu, atau tidak melihat hubungan antara usaha dan hasil.

2.1.5 Kinerja Pegawai

A. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan adalah gambaran tentang bakat, kompetensi, dan output seorang pekerja dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya di tempat kerja.

Pencapaian tujuan yang telah ditentukan, tingkat produktivitas, kualitas kerja, dan keterampilan kerja tim semuanya dapat digunakan untuk mengukur kinerja ini. Kinerja karyawan berfungsi sebagai tolok ukur untuk mengevaluasi komitmen dan keterlibatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk kepentingan kedua belah pihak, sangat penting bagi manajemen untuk memahami dan menghargai kinerja karyawan untuk memberi mereka kompensasi dan peluang yang sesuai untuk kemajuan.

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kinerja individu karyawan, sehingga mendorong perusahaan untuk meningkatkan output tim demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang positif mendorong pertumbuhan, sementara kepemimpinan memegang peran penting dalam memotivasi karyawan.

Menurut Sinambela (2010), kinerja mencerminkan penyelesaian tugas yang sesuai dengan tanggung jawab dan etika kerja. Mangkunegara (2012) mendefinisikan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja, sedangkan Dessler (2018) menekankan pada efisiensi dan efektivitas kerja. Prabu dkk. (2023) menegaskan bahwa “kinerja yang baik akan berdampak pada peningkatan produktivitas”. Menurut Prof. Dr. Moeheriono, M.Si. dalam bukunya Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, “Kinerja karyawan adalah hasil dari kinerja yang dapat dicapai oleh seorang individu atau sekelompok individu dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan kewenangan, tugas, dan tanggung jawab masing-masing orang dalam upaya mencapai tujuan organisasi dengan cara yang legal, sesuai dengan hukum, dan sehat secara moral atau etika.”

Menurut banyak interpretasi kinerja oleh para ahli yang dikutip di atas, kinerja adalah dasar untuk menilai seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka atau mencapai tujuan mereka dalam kaitannya dengan tanggung jawab yang mereka berikan. Produktivitas meningkat sebagai hasil dari peningkatan kinerja individu, yang pada gilirannya mendorong kinerja SDM total.

B. Penilaian Kinerja

Setiap karyawan mempunyai kemampuan dan bakat yang berbeda-beda. Maka dari itu, penilaian kinerja karyawan (*performance appraisal*) perlu dilakukan untuk memahami kompetensi dari masing-masing karyawan. Dengan mengenal dan mengukur kinerja karyawan, perusahaan dapat memantau keberhasilan dari proses rekrutmen, dan menyamakan visi perusahaan dengan visi karyawan. Tidak hanya itu, ada beberapa manfaat yang didapatkan apabila perusahaan menerapkan proses

performance appraisal.

Sebagaimana didefinisikan oleh Rivai (2015), “Evaluasi kinerja karyawan adalah penyelidikan metodis terhadap keadaan kerja karyawan yang diterapkan secara resmi dan terkait dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi”. Menurut Dessler (2018), penilaian kinerja mengacu pada penilaian kinerja karyawan yang telah dilakukan di masa lalu atau sekarang. Mathis dan Jackson (2017) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses menilai kinerja kerja karyawan dalam kaitannya dengan tolok ukur yang telah ditentukan. Setelah itu, karyawan yang bersangkutan akan diberitahu tentang temuan evaluasi tersebut.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, bisa disimpulkan bahwasannya *performance appraisal* merupakan proses menilai atau mengevaluasi kinerja karyawan yang bekerja di suatu perusahaan dalam periode tertentu.

Dari evaluasi tersebut, perusahaan dapat memberikan *feedback* untuk karyawan yang bersangkutan agar dapat mengetahui hasil kerjanya dalam periode tertentu, Talenta (2023). Periode nya mencakup:

1) Mid Year

Penilaian kinerja karyawan dilakukan dari awal hingga tengah tahun. Penilaian ini hanya digunakan sebagai nilai bayangan agar karyawan dapat mengetahui kinerjanya di suatu perusahaan.

2) End Year

Penilaian dilakukan dari pertengahan tahun hingga akhir tahun.

Penilaian ini digunakan untuk menentukan nilai akhir kinerja karyawan selama

bekerja di perusahaan.

3) *Full Year*

Penilaian dilakukan dari awal tahun hingga akhir tahun (Januari –Desember).

Sama seperti akhir tahun, penilaian ini berfungsi untuk menentukan nilai akhir kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Unsur-unsur tersebut harus diperhatikan untuk menjaga konsistensi produktivitas setiap pekerja di dalam bisnis atau organisasi. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh tujuh elemen, khususnya:

1. Pemimpin Perusahaan.

Pemimpin memiliki peranan penting di dalam sebuah perusahaan atau organisasi yakni untuk memberikan motivasi dan arahan bagi seluruh karyawan agar mereka dapat memberikan hasil yang terbaik dalam memajukan perusahaan.

2. Jenjang Karir

Dengan adanya jenjang karir yang pasti, karyawan akan merasa aman dan nyaman dalam bekerja di sebuah perusahaan karena mereka dapat memiliki tambahan penghasilan dan juga pengalaman kerja yang baik.

3. Lingkungan Kerja

Apabila karyawan bekerja di lingkungan yang kurang suportif dan bahkan memiliki rekan kerja yang tidak bisa diajak untuk bekerja sama, maka hal tersebut dapat membuat karyawan menjadi cepat jenuh dan kehilangan motivasi untuk menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang telah diberikan.

4. Beban Pekerjaan

beban kerja yang bisa berlebihan atau melampaui apa yang diperlukan. Oleh karena itu, seorang manajer harus dapat menentukan tingkat kompetensi setiap karyawan untuk mengerjakan suatu tugas dan menugaskannya sesuai dengan bagiannya.

5. Kemampuan Individual

Keterampilan karyawan yang tidak memadai terkadang membuat mereka kesulitan untuk melakukan tugas yang diberikan. Selain itu, pekerja tidak dapat mengetahui bagaimana mengerjakan tugas tersebut karena mereka belum pernah mengerjakannya.

6. Fasilitas Perusahaan

Meskipun kadang-kadang dianggap tidak penting, tahukah Anda bahwa memiliki fasilitas perusahaan untuk membantu anggota staf saat mereka bekerja sangat penting? Karyawan membutuhkan fasilitas tertentu dari bisnis, seperti meja dan kursi yang nyaman, penerangan yang layak, sirkulasi udara, dan tindakan pengamanan, agar dapat bekerja dengan nyaman.

7. Bonus

Karyawan akan merasa dihargai atas upaya mereka dan lebih cenderung untuk berusaha lebih keras jika mereka mendapatkan insentif.

D. Indikator Kinerja.

tiga indikator utama untuk mengukur kinerja karyawan menurut Pattnaik dan Pattnaik (2021):

a. Kinerja Tugas (*Task Performance*)

Indikator pertama adalah **kinerja tugas**, yang mengacu pada sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan dengan efisien dan berkualitas. Ini mencakup beberapa aspek, antara lain:

Efisiensi: Kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang tepat dan sesuai dengan ekspektasi organisasi.

Kualitas Pekerjaan: Karyawan dinilai berdasarkan seberapa baik hasil pekerjaannya memenuhi standar yang ditentukan, termasuk ketelitian dan keakuratan dalam menyelesaikan tugas.

b. Fasilitas Interpersonal (*Interpersonal Facilitation*)

Indikator kedua adalah **fasilitas interpersonal**, yang mencerminkan kemampuan seorang karyawan untuk berinteraksi dengan baik dengan rekan kerja dan atasan. Aspek-aspek yang termasuk dalam indikator ini antara lain:

Kemampuan Komunikasi: Kemampuan untuk menyampaikan ide dengan jelas dan mendengarkan dengan baik, memastikan adanya pemahaman yang baik antara karyawan dan pihak lain.

Kerja Sama Tim: Karyawan yang dapat berkolaborasi dengan baik dalam tim, saling mendukung dalam pencapaian tujuan bersama, dan mengelola konflik dengan cara yang konstruktif.

c. Dedikasi Kerja (*Work Dedication*)

Indikator ketiga adalah **dedikasi kerja**, yang menunjukkan tingkat motivasi dan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaan mereka. Ini mencakup:

Tingkat Kehadiran: Kehadiran yang baik di tempat kerja, yang menunjukkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi.

Keterlibatan dalam Pekerjaan: Karyawan yang terlibat penuh dalam tugas mereka, menunjukkan perhatian terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta memberikan hasil yang maksimal.

Semangat untuk Memberikan Hasil Terbaik: Karyawan yang memiliki komitmen untuk memberikan yang terbaik dalam setiap tugas, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu.

1. Dilla1 dkk., 2025. melakukan penelitian dengan judul “*The Role of Organizational Culture and Leadership in Improving Hospital Employee Performance: Literature Review*” yang dipublikasikan di *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)* Vol. 7, No. 1, January 2025, pp. 157~162. (DOI:10.56338/ijhess.v7i1.6701 <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/IJHESS>). tujuan penelitian ini untuk mengevaluasi pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui metode tinjauan pustaka. Hasil yang ditemukan pada penelitian ini adalah:
 - (1). Kepemimpinan transformasional mendorong terciptanya lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan motivasi, yang merupakan hal penting untuk mempertahankan kinerja tinggi dalam lingkungan rumah sakit yang menuntut,
 - (2). Penelitian ini menyimpulkan bahwa sinergi antara budaya organisasi dan kepemimpinan yang efektif dapat secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan.
2. Pratama dkk., 2025. melakukan penelitian dengan judul *Influence of*

Organizational Culture and Transformational Leadership on Employee Performance through Job Satisfaction as an Intervening yang di

Publikasikan pada *Innovation Research Journal*-Volume 6 Issue 1, April 2025; 52-61. Penelitian ini berfokus pada 176 karyawan tetap di Dinas Sumber Daya Air dan Bina Marga Surabaya. dengan menggunakan teknik *saturated sampling*, di mana seluruh populasi dijadikan sebagai sampel. Data dikumpulkan melalui kuesioner langsung yang memungkinkan responden memberikan tanggapan secara langsung. Analisis data dilakukan dengan *path analysis* menggunakan regresi linier berganda pada program SPSS versi 17.0. dari hasil penelitian didapatkan: (1). Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik budaya organisasi maupun kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. (2). Kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja, namun tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

3. Adek Riani¹, dan Priadi Surya 2025 Yang melakukan Penelitian dengan judul ***The Influence of Principal Transformational Leadership, School Culture, and Work Motivation on High School Teacher Performance in Rengat District, Indragiri Hulu Regency.*** Yang dipublikasikan pada Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial Volume 3, Nomor 2, Tahun 2025 e-ISSN: 2985-7716, p-ISSN: 2985-6345, Hal. 13-42 (<https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JUPENDIS>). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian terdiri dari 110 guru sekolah menengah, dengan sampel sebanyak 84 guru. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan teknik statistik deskriptif dan inferensial. Dari hasil penelitian

didapatkan: (1) Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah tidak memiliki pengaruh yang signifikan, Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru SMA Negeri di Kecamatan Rengat, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,766, lebih besar dari 0,05. (2) Variabel Budaya Sekolah juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru, dengan nilai signifikansi sebesar 0,477, yang juga lebih besar dari 0,05. (3) Motivasi Kerja secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05, sehingga menunjukkan bahwa Motivasi Kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja guru. (4) Secara simultan, Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah, Budaya Sekolah Secara simultan, Kepemimpinan Transformatif Kepala Sekolah, Budaya Sekolah, dan Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru, yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi uji F sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dan nilai F-hitung sebesar 244,399 (lebih besar dari F-tabel sebesar 2,717).

4. Niken dkk., 2022 Melakukan penelitian dengan judul ***The Influence of Leadership Style and Organizational Culture on Employee Performance through Work Motivation as an Intervening Variable*** yang dipublikasikan pada EEAJ 11 (2) (2022) 201-216

Economic Education Analysis Journal SINTA 5 Accredited (<https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/eea>). Metode pengumpulan data dilakukan melalui survei, dan penyebaran kuesioner dengan sampel sebanyak

48 karyawan. Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *Partial Least Square* (PLS) versi 3. Dari hasil penelitian didapatkan: (1) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. (2) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. (3) Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (4) Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (5) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (6) Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. (7) Motivasi kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

5. Rahmatullah dkk., 2022 Melakukan penelitian dengan judul ***Improving Organizational performance with Organizational culture and Transformational Leadership through intervening organizational commitment variables*** Yang dipublikasikan pada Volume 3, Issue 2, February 2022 E-ISSN : 2715-4203, P-ISSN : 2715-419X (DOI:https://doi.org/10.31933/dij_dbm.v3i2). Penelitian ini memakai metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan kausal. Objek studi ini yakni regenerasi Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan (PDI-P) Provinsi Banten dengan sampel sebanyak 158 responden. Skala dengan interval 1-10 digunakan untuk menilai tanggapan kuesioner. Versi 3.29 dari perangkat lunak SmartPLS digunakan untuk mengevaluasi data. Berdasarkan temuan penelitian: (1) Kinerja organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi. (2) Kinerja organisasi dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional. (3) Kepemimpinan transformasional

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. (4) Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. (5) Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

6. Udin dkk., 2023. melakukan penelitian dengan judul ***The Role of Transformational Leadership on Employee Performance Through Organizational Learning Culture and Intrinsic Work Motivation.*** Yang dipublikasikan pada *International Journal of Sustainable Development and Planning* Vol. 18, No. 1, January, 2023, pp. 237-246 Journal homepage: <http://iijeta.org/journals/ijsdp>. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring kepada para karyawan di pusat kesehatan masyarakat (puskesmas) di Kepulauan Riau – Indonesia. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Dari hasil penelitian didapatkan: (1) Kepemimpinan transformasional secara langsung dan signifikan berpengaruh terhadap budaya belajar organisasi, motivasi kerja intrinsik, dan kinerja karyawan. (2) Budaya belajar organisasi secara langsung tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Motivasi kerja intrinsik secara langsung dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
7. Vasudevan dkk., 2025. Melakukan Penelitian dengan judul ***Sustainable Leadership and Employee Performance: The Role of Organizational***

Culture in Malaysia's Information Science Sector. Yang dipublikasikan pada *Appl. Math. Inf. Sci.* 19, No. 1, 101-113 (2025) 101 *Applied Mathematics & Information Sciences An International Journal* <http://dx.doi.org/10.18576/amis/19010>. Dengan menggunakan desain

penelitian cross-sectional dan kuesioner yang diisi sendiri oleh responden, penelitian ini mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung dari gaya kepemimpinan tersebut terhadap hasil kerja karyawan. Dari hasil penelitian didapatkan hasil: (1) Kepemimpinan secara signifikan memengaruhi budaya organisasi, namun tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, gaya kepemimpinan laissez-faire berdampak positif terhadap budaya organisasi dan kinerja karyawan. (2) Gaya kepemimpinan laissez-faire mendorong terciptanya lingkungan kerja yang otonom dan memberdayakan. Sementara itu, kepemimpinan situasional memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk budaya organisasi, namun tidak secara langsung meningkatkan kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa manfaatnya mungkin dimediasi melalui peningkatan budaya organisasi. (3) Kepemimpinan transformasional secara substansial memberikan pengaruh positif terhadap budaya organisasi maupun kinerja karyawan, menegaskan perannya dalam menginspirasi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti peran mediasi yang krusial dari budaya organisasi dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

8. Mansour Mohammed Bashi Al- Qassabi¹ dan Mohd Sobri Don, 2025. Melakukan penelitian dengan judul ***Effects of Transformational***

Leadership, Organizational Culture, and Employee Loyalty on Employee Performance of Qatari Small and Medium Enterprises Yang dipublikasikan

pada Pak.j.life soc. Sci. (2025), 23(1): 5676-5686 E-ISSN:2221-7630;P-ISSN: 1727-4915 *Pakistan Journal of Life and Social Sciences* www.pjlss.edu.pk https://doi.org/10.57239/PJLS_S-2025-23.1.00443. Dalam konteks penelitian

ini, populasi mencakup Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang beroperasi di Qatar, dengan jumlah total sekitar 10.000 entitas. UMKM yang bergerak di sektor perdagangan dan jasa disertakan karena merupakan proporsi utama dari keseluruhan populasi. Sampel yang diambil untuk analisis merupakan bagian yang lebih kecil dari populasi keseluruhan penelitian. Berdasarkan rumus Morgan dan Krejcie, sebanyak 384 kuesioner dianggap memadai dengan mempertimbangkan ukuran populasi. Untuk mencapai tujuan penelitian, metode *systematic sampling* digunakan dengan jumlah responden yang melebihi dua kali lipat dari ukuran sampel yang ditargetkan. Selain itu, dalam penelitian ini unit analisis adalah individu yang bekerja pada UMKM. Para karyawan UMKM telah dipilih sebagai responden karena mereka merupakan informan kunci. Dan hasil penelitian didapatkan:

- (1) Pemimpin transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.
- (2) Pengaruh yang diidealkan (*Idealized Influence*) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- (3) Motivasi inspiratif (*Inspirational Motivation*) memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan.
- (4) Stimulasi intelektual (*Intellectual Stimulation*) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
- (5) Pertimbangan individu (*Individual Consideration*) memiliki dampak positif yang signifikan

terhadap loyalitas karyawan. (6) Budaya organisasi memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. (7) Loyalitas karyawan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. (8) Loyalitas karyawan memediasi hubungan antara *Idealized Influence* dan kinerja karyawan. (9) Loyalitas karyawan memediasi hubungan antara *Inspirational Motivation* dan kinerja karyawan. (10) Loyalitas karyawan memediasi hubungan antara *Intellectual Stimulation* dan kinerja karyawan. (11) Loyalitas karyawan memediasi hubungan antara *Individual Consideration* dan kinerja karyawan. (12) Loyalitas karyawan memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

9. Adi Nugraha.,2025. Melakukan Penelitian dengan judul ***The Effect of Transformational Leadership Style and Organizational Commitment on Employee Performance With Organizational Climate as Intervening Variable***. Yang dipublikasikan pada Adi Nugraha, *Golden Ratio of Human Resource Management*, Vol.5, Issue. 1 (2025) <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i1.688>. Website <https://goldenratio.id/index.php/grhrm>. Jenis penelitian ini merupakan penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang mengkaji pengaruh antara variabel-variabel. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 220 responden dari populasi sebanyak 281 karyawan RSUD Budi Agung Pati. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *probability sampling* menggunakan metode *simple random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Dari Penelitian didapatkan hasil: (1) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. (4) Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi, dan iklim organisasi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan.

10. Farras dkk., Melakukan penelitian dengan judul ***The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance (Study of One The Companies Operating in The Field of Publishing and Book Trading in The City of Bandung)***. Analisis akan dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada 30 responden. Beroperasi di bidang penerbitan dan perdagangan buku di Kota Bandung, penelitian ini menggunakan perangkat lunak SPSS versi 16 untuk analisis data. Dari hasil Penelitian didapatkan: (1) Kepemimpinan transformasional (X1) memberikan pengaruh langsung sebesar 41,3% dan pengaruh tidak langsung melalui hubungannya dengan budaya organisasi (X2) sebesar 12,3%, sehingga total pengaruhnya mencapai 53,6%. (2) Variabel budaya organisasi (X2) memiliki dampak langsung sebesar 12,9% dan dampak tidak langsung melalui keterkaitannya dengan kepemimpinan transformasional (X1) sebesar 12,3%. (3) Temuan penelitian menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R-square) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) secara bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y), yaitu sebesar 78,8% dari total varians yang ada.

11. Suartama dkk., 2024 Melakukan Penelitian dengan Judul ***The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance with Organizational Commitment as a Mediating Variable.*** Yang dipublikasikan pada *Asia Pacific Journal of Management and Education* (APJME) Vol. 7 No. 3, pp. 187-204, November, 2024 E-ISSN:2655-2035 P-ISSN: 2685-8835 <https://www.ejournal.aibpm.org/index.php/APJME>. Dengan menggunakan SEM-PLS 3.0 untuk analisis data, penelitian ini melibatkan 169 karyawan dengan jumlah sampel sebanyak 168 responden. Dari Penelitian didapatkan hasil: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (2) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (3) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. (4) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. (5) Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. (6) Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. (7) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.
12. Widayanto, dan Nugroho, 2022. Melakukan Penelitian dengan Judul ***The Influence of Leadership organizational culture, and work competence on employee performance through work motivation.*** Yang di Publikasikan pada Vol. 15, No. 2, 2022, p. 81-97 <https://journal.trunojoyo.ac.id/pamator>. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode pengumpulan data survei melalui penyebaran kuesioner secara daring. Responden dipilih berdasarkan metode *purposive sampling*, yaitu karyawan kementerian yang

bertugas dalam bidang koordinasi politik, hukum, dan keamanan. Analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis faktor dan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak Lisrel. Dari Penelitian ini didapatkan hasil : (1) Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi tidak berhubungan langsung dengan kinerja karyawan. (2) Peran kepemimpinan dan budaya organisasi dapat berhubungan dengan kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja.

13. Lestari dan Widaningsih, 2020. Melakukan Penelitian dengan Judul ***Influence of Transformational Leadership Style and Motivation of Nurse Satisfaction and Performance***. Yang dipublikasikan pada *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology* Vol. 7, Issue 12 December 2020 (DOI 10.17148/IARJSET.2020.7124). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 172 responden. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program Lisrel. Dari Hasil Penelitian ini didapatkan: (1) Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja. (2) Kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja perawat di rumah sakit.
14. Mohammed, dan Abrow, 2022. Melakukan Penelitian dengan Judul ***The impact of empowering and transformational leadership on organizational performance and innovation: the mediating role of shared leadership and moderating role of organizational culture in the Iraqi healthcare sector***. Yang dipublikasikan pada [International Journal of Organizational Analysis](#)

ISSN: 1934-8835 Article publication date: 9 November 2022. Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif, khususnya melalui penyebaran kuesioner, untuk memperoleh data dari 301 karyawan di sektor kesehatan yang bekerja (di tiga rumah sakit sektor publik di Provinsi Basra.). Yang didapatkan Hasil Penelitian: (1) Hasil analisis data menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan dalam model penelitian bersifat positif. (2) Hasil penelitian juga menunjukkan pentingnya variabel mediasi dalam memperkuat hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

15. Mohammed dan Abrow, 2024. Melakukan Penelitian dengan Judul ***The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture terhadap Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Keseimbangan Kehidupan Kerja (Work Life Balance)***. Yang Di Publikasikan pada *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)* E-ISSN: 2582-2160 Website: www.ijfmr.com Volume 6, Issue 4, July-August 2024. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan pengumpulan data melalui survei dan analisis data menggunakan PLS-SEM, yang merupakan salah satu bentuk *Structural Equation Modelling (SEM)*. Dari Hasil Penelitian didapatkan: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). (2) Budaya perusahaan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap keseimbangan kehidupan kerja. (3) Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. (4) Budaya perusahaan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. (5) Kepemimpinan transformasional memengaruhi kinerja

karyawan melalui keseimbangan kehidupan kerja sebagai variabel mediasi. (6) Budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan melalui keseimbangan kehidupan kerja sebagai variabel mediasi.

16. Lopes.,2023. Melakukan Penelitian dengan Judul ***The Influence of Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Work Discipline on Employee Performance.*** Yang di Publikasikan Pada *Journal of Digitainability, Realism dan Mastery (Dream)* e-ISSN: 2948-4383 Volume 02, Issue 12, Special Issue December 2023 Article DOI:10.56982/dream.v2i12.186. Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah penelitian kuantitatif dengan metode penyebaran kuesioner. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 80 responden, dan pengolahan data dilakukan menggunakan program SPSS. Penelitian ini telah memenuhi syarat uji validitas dan reliabilitas. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji asumsi klasik, regresi linier berganda, uji hipotesis, dan uji *Adjusted R Square*. Dari hasil Penelitian didapatkan: (1) Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja berpengaruh baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.
17. Nguyen.,2021. Melakukan Penelitian dengan Judul ***Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country.*** Yang telah dipublikasikan pada *Science Direct journal homepage*:www.elsevier.com/locate/iimb Received 8 June 2021; revised form 26 February 2022; accepted 6 October 2023; Available online 10 October 2023. Dengan menggunakan

Structural Equation Modelling (SEM) dan data dari 903 karyawan di sektor manufaktur Vietnam. Dari hasil Penelitian didapatkan: (1) Pengaruh ideal (*idealised influence*) berhubungan positif dengan budaya organisasi. (2) Motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) berhubungan positif dengan budaya organisasi. (3) Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) berhubungan positif dengan budaya organisasi. (4) Perhatian individual (*individualised consideration*) berhubungan positif dengan budaya organisasi. (5) Budaya organisasi berhubungan positif dengan kinerja organisasi. (6) Pengaruh ideal berhubungan positif dengan kinerja organisasi. (7) Motivasi inspirasional berhubungan positif dengan kinerja organisasi. (8) Stimulasi intelektual berhubungan positif dengan kinerja organisasi. (9) Perhatian individual berhubungan positif dengan kinerja organisasi.

18. Habibie.,2024. Melakukan Penelitian dengan Judul ***The Influence of Transformational Leadership, Competence, Work Motivation and Organizational Culture on the Performance of RSCM Employees through Job Satisfaction as a Mediating Variable and Organizational Support as a Moderating Variable***. Yang dipublikasikan pada Jurnal Manajemen Pelayanan Publik Vol. 08 No. 02, June 2024

<http://dx.doi.org/10.24198/jmpp.v8i2.55072>. Dengan sampel sebanyak 250 orang, penelitian ini menggabungkan metodologi kualitatif dan kuantitatif. Wawancara dan kuesioner digunakan untuk mengumpulkan data. Dengan penggunaan Nvivo untuk analisis kualitatif dan perangkat lunak SmartPLS untuk analisis kuantitatif, model SEM-PLS adalah teknik analisis yang digunakan. Dari hasil Penelitian didapatkan:

(1) Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, kompetensi, motivasi kerja, dan kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan. (2) Kinerja karyawan juga memiliki dampak yang signifikan terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) karyawan.

19. Rojak.,2024. Melakukan Penelitian dengan Judul ***The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance***. Yang diPublikasikan pada EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Vol. 5, 1(June, 2024), pp. 977-990 ISSN: 2721-1150 EISSN: 2721-1169. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan sebanyak 120 staf dari tiga universitas, dan hasil penelitian dianalisis menggunakan SPSS versi 26. Instrumen penelitian menggunakan metode kuantitatif, sementara teknik analisis data meliputi: - Uji validitas, - Uji reliabilitas, - Uji asumsi klasik, yang mencakup: Uji normalitas, Uji heteroskedastisitas, Uji autokorelasi, Uji multikolinearitas. - Uji t, - Analisis regresi linear berganda. Dari hasil Penelitian didapatkan: (1) Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh terhadap kinerja staf (Y), yang berarti gaya kepemimpinan ini memberikan dampak positif terhadap kemampuan staf dalam mencapai tujuan organisasi.
- (2) Hipotesis kedua menunjukkan bahwa budaya organisasi (X2) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja staf (Y).

20. Yanto dan Aulia,2021. Melakukan Penelitian dengan Judul “***The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Work Motivation and Employee Performance***.” Yang telah di Publikasikan pada

Volume 6, Issue 4, April – 2021 *International Journal of Innovative Science and Research Technology* ISSN No: -2456-2165. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 97 responden dengan menggunakan teknik purposive sampling. Selanjutnya, data dianalisis dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 24.0 dan SmartPLS versi 3.2.9. Analisis dilakukan dengan menggunakan metode SEM-PLS serta matriks korelasi antar dimensi. Dari hasil Penelitian didapatkan: (1) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui variabel mediasi, yaitu Motivasi Kerja. Selain itu, Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja juga berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Kinerja Karyawan. (2) Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan, namun memberikan pengaruh signifikan secara tidak langsung melalui Motivasi Kerja sebagai mediasi sempurna.