

**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, KOMITMEN DAN BUDAYA
ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI
YAYASAN MANSYUR AL MAKKI DENGAN
KEPUASAN PEGAWAI SEBAGAI
VARIABEL MODERASI**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S-2



Diajukan oleh

AZIZ MAULANA PAMUNGKAS

22132019

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS CENDEKIA MITRA INDONESIA**

2024

ABSTRAK

Sumber daya manusia dalam organisasi menempati posisi yang sangat urgen yaitu sebagai kunci keberhasilan dan perkembangan organisasi. Sementara itu hal penting yang harus menjadi perhatian dan fokus organisasi adalah sumber daya manusia yang memiliki tingkat kinerja yang baik untuk mendukung roda sistem menuju tercapainya tujuan dan visi organisasi. Adapun permasalahan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah ketidaksesuaian antara kajian secara teoritis dengan fakta di lapangan. Dimana berjalannya kepemimpinan transformasional, komitmen dan budaya organisasi yang di Yayasan Mansyur Al Makki Kecamatan Sedong Kabupaten Cirebon tidak berbanding lurus dengan tingkat kinerja pegawai. Kinerja pegawai masih rendah berdasarkan target pencapaian yang diharapkan organisasi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Yayasan Mansyur Al Makki Kecamatan Sedong Kabupaten Cirebon yang dimoderasi oleh kepuasan kerja pegawai. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Adapun pengumpulan datanya menggunakan angket dan pengolahan datanya menggunakan analisis regresi linier dan analisis moderasi.

Hasil penelitian: 1) Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai berdasarkan nilai *p-value* (sig.t) $0,000 < 0,05$ artinya signifikan. 2) Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan nilai *p-value* (sig.t) $0,000 < 0,05$ artinya signifikan. 3) Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan hasil analisis bahwa nilai *p-value* (sig.t) $0,000 < 0,05$ artinya signifikan. 4) Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai yang dibuktikan dengan nilai *p-value* $0,000 < 0,05$ artinya signifikan sedangkan $F_{hitung} 20,616 >$ dari $F_{tabel} 3,24$. 5) Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai sebagai moderasinya. 6) Terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai sebagai moderasinya. 7) Terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai sebagai moderasinya. 8) Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan pegawai sebagai moderasinya.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Kinerja, Kepuasan, Komitmen, Budaya Organisasi.

ABSTRACT

Human resources in an organization occupy a very urgent position, namely as the key to the success and development of the organization. Meanwhile, the important thing that must be the attention and focus of the organization is human resources who have a good level of performance to support the wheels of the system towards achieving the organization's goals and vision. The problem found in this research is the discrepancy between theoretical studies and facts in the field. Where transformational leadership, commitment and organizational culture at the Mansyur Al Makki Foundation, Sedong District, Cirebon Regency are not directly proportional to the level of employee performance. Employee performance is still low based on the achievement targets expected by the organization.

The aim of this research is to analyze the influence of transformational leadership, commitment and organizational culture on employee performance at the Mansyur Al Makki Foundation, Sedong District, Cirebon Regency, which is moderated by employee job satisfaction. This type of research is quantitative with an associative approach. The data collection uses a questionnaire and the data processing uses linear regression analysis and moderation analysis.

Research results: 1) There is an influence of transformational leadership on employee performance based on a p-value (sig.t) of $0.000 < 0.05$, meaning it is significant. 2) There is an influence of organizational commitment on employee performance based on a p-value (sig.t) of $0.000 < 0.05$, meaning it is significant. 3) There is an influence of organizational culture on employee performance based on the results of the analysis that the p-value (sig.t) $0.000 < 0.05$ means significant. 4) There is a simultaneous influence of transformational leadership, commitment and organizational culture on employee performance as evidenced by the p-value of $0.000 < 0.05$, meaning it is significant, while Fcount is $20.616 >$ from Ftable 3.24. 5) There is an influence of transformational leadership on employee performance with employee satisfaction as the moderation. 6) There is an influence of organizational commitment on employee performance with employee satisfaction as the moderation. 7) There is an influence of organizational culture on employee performance with employee satisfaction as the moderation. 8) There is a simultaneous influence of transformational leadership, commitment and organizational culture on employee performance with employee satisfaction as the moderation.

Keywords: *Leadership, Performance, Satisfaction, Commitment, Organizational Culture.*

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain agar melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan keinginannya. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Secara sederhana, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai seni memotivasi atau menginspirasi sekelompok orang untuk bertindak dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin adalah orang dalam kelompok yang memiliki kombinasi kepribadian dan ketrampilan yang membuat orang lain ingin mengikuti arah mereka (Sutarno, 2019).

Pemimpin akan menggunakan *power* atau kekuasaannya untuk mempengaruhi yang dipimpin. Biasanya pemimpin mempunyai banyak cara untuk menggunakan kekuasaan tersebut. Tingkat penggunaan kekuasaan tersebut juga sangat berbeda dari satu pemimpin ke pemimpin yang lainnya. Ada pemimpin yang dapat menggunakan kekuasaannya dengan maksimal, sementara ada pemimpin lain yang tidak menggunakan kekuasaan tersebut sebagaimana mestinya.

Bernard Bass mendefinisikan bahwa pemimpin transformatif sebagai pemimpin yang memotivasi bawahan untuk mengerjakan lebih dari yang

diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Pemimpin ini mampu membuat bawahan menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan disubordinasikan terhadap kepentingan tim, organisasi, atau kepentingan lain yang lebih luas. Pemimpin semacam itu juga mampu meningkatkan kebutuhan bawahan menuju kebutuhan yang paling tinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri (Hanafi, 2020). Dalam kepemimpinan transformatif para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan kepada pemimpin serta termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Pemimpin transformatif adalah pemimpin yang memiliki wawasan yang memandang jauh ke depan dan berupaya memperbaiki serta mengembangkan organisasi bukan untuk saat ini tapi untuk masa depan. Oleh karena itu, pemimpin transformasional adalah pemimpin yang dapat dikatakan sebagai pemimpin yang *visioner* (Makmur, dkk, 2023).

Pemimpin transformatif adalah orang yang membantu perusahaan dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktifitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis. Setelah menetapkan arah baru yang menarik bagi perusahaan atau menciptakan masa depan, pemimpin biasanya memilih satu metode yang dianggap tepat untuk melahirkan perubahan. Pendekatan kepemimpinan transformatif secara esensial menekankan untuk menjunjung tinggi atau menghargai tujuan individu bawahan sehingga nantinya para bawahan itu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformatif adalah model pemimpin yang mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas sehingga bawahan dapat mengidentifikasi dan cenderung menimbulkan pengaruh yang kuat pada pengikut, memberikan motivasi pada bawahannya serta merangsang kreativitas untuk bekerja lebih baik demi tercapainya tujuan organisasi (Armansyah, 2020).

Pemimpin transformatif (*transformational leader*) sesungguhnya merupakan pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan pada para bawahan atau pengikut. Dengan kepemimpinan transformatif, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Kepemimpinan transformatif merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformatif juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada yang mereka butuhkan (Iswahyudi, 2023). Dari sini dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan transformatif adalah perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma.

Berdasarkan dari uraian mengenai gaya kepemimpinan di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformatif adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang atasan guna mempengaruhi kinerja karyawannya dengan cara memotivasi karyawannya agar bekerja lebih baik

dan menghasilkan energi positif di dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformatif

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Gaya kepemimpinan yaitu ciri khas seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformatif menurut Warman (2020) yaitu:

- 1) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu yang mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya dalam mempengaruhi gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan.
- 3) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- 4) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan.

Sedangkan menurut Subhan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan transformatif adalah; 1) Pengalaman pribadi, 2) Nilai dan kepercayaan, 3)

Kepribadian dan karakteristik pribadi, 4) Konteks dan tugas kepemimpinan (Syahrosi, dkk, 2022). Berikut penjelasan dari faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional yang sudah disebutkan oleh Subhan:

1) Pengalaman Pribadi

Pengalaman hidup dan kerja seorang individu dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan. Pengalaman sebagai anggota tim, pengalaman dalam menghadapi tantangan kepemimpinan, dan pengalaman belajar dari pemimpin sebelumnya dapat membentuk preferensi dan pendekatan kepemimpinan individu

2) Nilai dan Kepercayaan

Nilai-nilai dan kepercayaan seseorang juga berperan dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Nilai-nilai seperti integritas, keadilan dan keberlanjutan dapat mempengaruhi pilihan seseorang dalam mengembangkan gaya kepemimpinan yang konsisten dengan nilai-nilai tersebut.

3) Kepribadian dan Karakteristik Pribadi

Kepribadian individu memiliki peran penting dalam pemilihan gaya kepemimpinan. Sifat-sifat kepribadian seperti kepercayaan diri, ekstrovert, kebijaksanaan dan orientasi terhadap tugas atau hubungan dapat membentuk preferensi dan gaya kepemimpinan seseorang.

4) Konteks dan Tugas Kepemimpinan

Konteks organisasi, tugas kepemimpinan, dan karakteristik tim yang dipimpin juga mempengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan. Situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat mungkin mengarah pada

gaya kepemimpinan otoriter, sementara situasi yang memerlukan inovasi dan partisipasi dapat mengarah pada gaya kepemimpinan demokratis.

c. Manfaat Gaya Kepemimpinan Transformasional

Manfaat penerepan prinsip dan gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif memberikan sejumlah manfaat bagi organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional birokrasi dapat menjadi efisien dalam organisasi yang perlu mengikuti aturan regulasi yang ketat. Para pemimpin ini memisahkan pekerjaan dari hubungan individu tim.

Menurut Usman (2019) bahwa manfaat dari gaya kepemimpinan transformatif yaitu:

- 1) Mampu menilai SWOT kemampuan dirinya yang diperlukan sebagai kepemimpinan efektif.
- 2) Menggunakan kekuasaan dengan tepat dan berpengaruh positif dalam meningkatkan komitmen bawahannya.
- 3) Menguji nilai-nilai persoal dan keyakinan dirinya yang berkaitan dengan asumsi tentang kepemimpinan dan bawahannya.
- 4) Memahami sejumlah peranan kepemimpinan.
- 5) Mengenal hubungan antara pemimpin berorientasi tugas dan berorientasi hubungan manusia.
- 6) Mengenal pentingnya tujuan moral dan nilai etika dalam kepemimpinan.

Selain itu manfaat kepemimpinan transformatif menurut Sundari dkk (2022) yaitu:

- 1) Menghargai hubungan pribadi dengan tim.
- 2) Memfasilitasi pencapaian tujuan, melalui tujuan struktur yang jelas.

- 3) Menjadi efisien dalam organisasi yang perlu mengikuti aturan dan regulasi yang ketat.
- 4) Kepemimpinan yang efektif memberi organisasi pendekatan holistik untuk menjalankan urusan manajemen secara koheren.
- 5) Gaya kepemimpinan yang efektif harus didasarkan pada kriteria objektif. Namun, metode dapat didefinisikan sesuai dengan keadaan organisasi.

Berdasarkan dari uraian mengenai manfaat kepemimpinan di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa seorang pemimpin besar seharusnya terbuka untuk mendengarkan pegawainya dan secara aktif mencoba untuk menemukan solusi tentang pengembangan bakat pegawainya. Seorang pemimpin besar adalah seseorang yang tidak melihat diri mereka sebagai peringkat lebih tinggi dari rekan-rekan mereka, tetapi lebih diartikan sebagai perpanjangan dari mereka dan mementingkan pengembangan karir pegawainya.

d. Ciri-Ciri Tipe Kepemimpinan Transformatif

Tipe kepemimpinan transformatif merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat memengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan.

Menurut Siagian dalam Purba (2021) bahwa tipe-tipe kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Tipe *otokratik*, yaitu seorang yang sangat egois. Egonya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasinya identik dengan tujuan pribadinya.

- 2) Tipe *paternalistik*, yaitu pemimpin yang bersifat kepatuhan dan dapat dijadikan sebagai tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk.
- 3) Tipe *kharismatik*, yaitu seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi.
- 4) Tipe *laissez faire*, yaitu seorang pemimpin yang melihat perannya sebagai “polisi lalu lintas” dan cenderung memilih peranan yang pasif serta membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri.
- 5) Tipe *demokratik*, yaitu pemimpin yang memandang perannya selalu koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas.

Sedangkan menurut Aswan (2019) bahwa tipe-tipe kepemimpinan transformatif yaitu; 1) Kepemimpinan kharismatik, 2) Kepemimpinan tradisional, dan 3) Kepemimpinan legal/formal. Adapun penjelasan dari ciri-ciri gaya kepemimpinan transformatif tersebut sebagai berikut:

- 1) Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah kepemimpinan yang tidak diciptakan secara formal. Kewibawaan seseorang dapat disebabkan oleh keilmunnya yang tinggi. Bernard Bass dalam Wajdi dan Muhyi (2019) menganggap karisma merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transformasional lebih luas daripada karisma, dan karisma itu sendiri tidak memadai untuk menjelaskan proses transformasional.

Pendapat lain menyatakan, pemimpin yang murni karismatik mungkin ingin para pengikutnya mengadopsi pandangan karismatik dan

tidak memikirkan hal lainnya, pemimpin transformatif akan berupaya menanamkan pada diri pengikutnya kemampuan untuk mempertanyakan bukan hanya cara pandang yang sudah ada tetapi juga cara berpikir yang ditetapkan oleh sang pemimpin (Wajdi dan Muhyi, 2019).

2) Kepemimpinan Tradisional

Kepemimpinan tradisional biasanya dimiliki oleh pemimpin adat atau pemimpin suku.

3) Kepemimpinan Legal/Formal

Kepemimpinan formal adalah tipe kepemimpinan yang diciptakan secara struktural, sebagaimana seorang presiden yang dipilih oleh rakyat yang sangat bergantung pada masa jabatannya.

Sementara itu menurut pendapat dari Sagala dalam Musah dan Lesmana (2022) bahwa ciri dari kepemimpinan transformatif adalah; (1) Mengidentifikasi dirinya sebagai agen pembaruan; (2) Memiliki sifat pemberani dan tegas; (3) Mempercayai orang lain; (4) Bertindak atas dasar sistem nilai organisasi yang disepakati (bukan atas dasar kepentingan individu, atas dasar kepentingan kelompok dan desakan kroninya); (5) Meningkatkan kemampuannya terus menerus; (6) Memiliki kemampuan menghadapi situasi yang rumit, tidak jelas dan tidak menentu; dan (7) Memiliki visi yang jelas dan spesifik ke depan yang terukur dan memungkinkan untuk dicapai.

Berdasarkan dari uraian mengenai tipe-tipe kepemimpinan di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa tipe kepemimpinan karismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Kepemimpinan yang

karismatik memiliki inspirasi, keberanian, dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

e. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformatif

Indikator merupakan variabel kendali yang dapat digunakan untuk mengukur perubahan yang terjadi pada sebuah kejadian maupun kegiatan. Peneliti mengangkat beberapa indikator dari gaya kepemimpinan transformatif yang sudah dijelaskan dari beberapa para ahli sebelumnya. Adapun indikator gaya kepemimpinan transformatif menurut Robbins dalam Saputra (2020) yaitu; 1) Karisma, 2) Motivasi Inspiratif, 3) Stimulasi Intelektual, dan 4) Perhatian yang Individual. Adapun penjelasan dari indikator gaya kepemimpinan transformatif sebagai berikut:

1) Karisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

2) Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan.

3) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpin kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4) Perhatian yang Individual

Perhatian yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memperhatikan karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin menfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

Sementara itu indikator-indikator kepemimpinan transformatif menurut Putra dan Sudibya (2019) senada dengan yang di atas yaitu; 1) Ideal (*Idealized Influence*), 2) Motivasi inspirasi (*Inspirational Motivation*), 3) Stimulasi intelektual (*Intellectual Simulation*), dan 4) Pertimbangan individual (*Individualized Consideration*). Untuk lebih jelas mengenai indikator-indikator tersebut dapat diketahui pada penjelasan berikut:

1) Ideal (*Idealized Influence*)

Ideal idealized influence menekankan tipe pemimpin yang memperhatikan kepercayaan, keyakinan dan kekaguman/dipuji pengikut. Mengidentifikasi dirinya dengan para pemimpin dan ingin meniru mereka, para pemimpin dipandang oleh pengikutnya sebagai seorang individu yang memiliki kemampuan, kegigihan, dan tekad yang luar biasa. Para

pemimpin yang memiliki banyak pengaruh yang ideal bersedia mengambil resiko dan konsisten dari pada bertindak sewenang-wenang. Mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar perilaku etis dan moral yang tinggi.

2) Motivasi Inspirasi (*Inspirational Motivation*)

Inspirational motivation menekankan pada cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan terhadap tantangan tugas, pengaruhnya diharapkan dapat meningkatkan semangat kelompok. Para pemimpin melibatkan pengikutnya dalam membayangkan masa depan yang menarik, mereka menciptakan harapan yang dikomunikasikan dengan jelas bahwa pengikut dapat meraih harapan tersebut dan juga menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.

3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Simulation*)

Intellectual simulation menekankan tipe pemimpin yang berupaya mendorong bawahan untuk memikirkan inovasi, kreatifitas metode atau cara-cara baru. Ide-ide baru dan solusi masalah kreatif termasuk dalam proses mengatasi masalah dan menentukan solusi dapat tercapai karena adanya peran anggota yang terlibat dalam proses pemecahan masalah tersebut.

4) Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Individualized consideration menekankan tipe pemimpin yang memberikan perhatian terhadap pengembangan dan kebutuhan berprestasi bawahan. Pertimbangan individual dipraktikan ketika peluang pembelajaran baru diciptakan bersama dengan iklim yang mendukung. Perilaku pemimpin yang menunjukkan penerima perbedaan individu

misalnya beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, beberapa banyak otonomi, yang lain standar yang lebih kencang dan yang lain memiliki struktur tugas, pemimpin menyadari masalah individu, dan melihat individu sebagai pribadi yang utuh bukan dan bukan hanya sebagai karyawan. Pemimpin mendelegasikan tugas sebagai sarana untuk mengembangkan pengikut. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat apakah pengikut membutuhkan arahan atau dukungan tambahan dan untuk menilai kemajuan pengikut tidak tanpa membuat pengikut merasa sedang diperiksa.

Menurut Robbins dan Judge dalam Sunyoto (2019) bahwa pemimpin transformatif merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Selanjutnya dalam dimensi yang sama dengan sebelumnya, Sunyoto (2019) menyebutkan tentang indikator dari kepemimpinan transformatif sebagai berikut; 1) *Charismatic leadership*, 2) *Inspirational leadership*, 3) *Belief*, 4) *Intellectual stimulation*, dan 5) *Individualized consideration*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1) *Charismatic leadership*

Pemimpin transformatif memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati, sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada pengikut. Melalui karisma yang dimiliki tersebut pemimpin dapat membentuk dan memperbanyak anggotanya melalui keyakinan, ambisi, energi, jeli melihat dan memanfaatkan peluang yang ada. Di samping itu

melalui karismanya, pemimpin dapat mengilhami loyalitas, ketekunan, menanamkan kebanggaan dan kesetiaan, serta membangkitkan rasa hormat.

2) *Inspirational Leadership*

Pemimpin transformatif mampu untuk membangkitkan semangat pengikutnya yang merasa ragu-ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas. Pemimpin dapat memberikan inspirasi, secara emosional membangkitkan, menggerakkan, dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan.

3) *Belief*

Pemimpin *transformatif* memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para pengikutnya.

4) *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformatif mampu memberikan dan melakukan stimulasi intelektual kepada para pengikutnya, mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah tidak berdasarkan opini atau dugaan saja.

5) *Individualized Consideration*

Ciri ini berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktifitas para pengikutnya. Pemimpin transformatif cenderung bersikap membaaur

menjadi satu dengan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing-masing. Pemimpin memperhatikan faktor-faktor individual, karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Demikian indikator dari kepemimpinan transformatif berdasarkan pendapat para ahli berikut penjelasannya. Selanjutnya dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan indikator berdasarkan indikator-indikator dari semua pendapat ahli yang sudah dikombinasikan, sehingga secara keseluruhan indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan ideal (*ideal Idealized influence*).
- 2) Kemampuan memberikan motivasi inspirasi (*inspirasioanal motivation*).
- 3) Kemampuan stimulasi intelektual (*intelectual simulation*).
- 4) Kemampuan pertimbangan individual (*inividualized consideration*).

2. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Steers dan Porter (2020) yang dimaksud dengan komitmen organisasi adalah daya tarik yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap nilai-nilai yang ada dalam tubuh organisasi. Selain itu karyawan juga tertarik dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan oleh organisasi. Sehingga dapat dijelaskan bahwa komitmen organisasi dalam hal ini adalah rasa suka dan senang dengan organisasi untuk menjalani dan mewujudkan visi dan misi dari organisasi yang ditempatinya.

Memperhatikan pendapat tersebut maka komitmen organisasi dapat dipahami sebagai bentuk kesediaan dari karyawan untuk tetap memiliki keinginan bertahan di dalamnya sampai batas waktu yang tidak ditentukan.

Karena sesungguhnya komitmen merupakan cermin dari rasa percaya karyawan terhadap organisasi yang dijalaninya. Sehingga hal tersebut menumbuhkan hasrat untuk menyelesaikan misi dan tujuan organisasi secara berkala serta tetap bertahan bekerja di dalamnya.

Sebagaimana dijelaskan oleh Kreitner dan Kinicki dalam Kaswan (2020) menyatakan bahwa komitmen organisasi mencerminkan bagaimana individu mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah kesediaan karyawan untuk mengutamakan organisasi dari pada kepentingan pribadi dan memberikan kontribusi yang besar untuk mencapai terwujudnya tujuan organisasi.

b. Aspek-aspek Komitmen Organisasi

Steers dan Porter (2020) mengemukakan bahwa komitmen organisasi terbagi dalam tiga aspek yaitu:

1) Identifikasi

Identifikasi adalah penerimaan tujuan organisasi yang dipercayai karyawan karena telah disusun demi memenuhi kebutuhan dan keinginan pribadi karyawan. Identifikasi karyawan tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, serta adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi.

2) Keterlibatan

Keterlibatan adalah sejauh mana usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya.

Karyawan bukan hanya sekedar melaksanakan tugas-tugasnya melainkan selalu berusaha melebihi standar minimal yang ditentukan oleh organisasi. Karyawan akan terdorong pula untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila dibutuhkan oleh organisasi, bekerjasama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja.

3) Loyalitas

Loyalitas adalah evaluasi terhadap komitmen dengan adanya ikatan emosional keterikatan antara organisasi dengan karyawan serta keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

Aspek-aspek komitmen organisasi selanjutnya dikemukakan oleh Luhans (2020) yaitu:

1) Komitmen Efektif

Komitmen efektif adalah keterikatan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi.

2) Komitmen Kelanjutan

Komitmen kelanjutan adalah komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluar nya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.

3) Komitmen Normatif

Komitmen normatif adalah perasaan wajib untuk berada dalam organisasi karena memang harus begitu, tindakan tersebut merupakan hal yang benar yang harus dilakukan

Berdasarkan uraian yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat tiga aspek komitmen organisasi menurut Steers dan Porter (2020) yaitu identifikasi, keterlibatan dan loyalitas, selain itu komitmen organisasi juga mencakup

tiga aspek lainnya menurut Luhans (2006) yaitu komitmen efektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif.

c. Faktor-faktor Komitmen Organisasi

Dyne dan Graham dalam Priansa (2020) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu:

1) Personal

Faktor personal meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan, penjelasan lebih lanjut yaitu:

- a) Ciri kepribadian yaitu individu *ekstrovert* berpandangan cenderung lebih optimis dalam menjalankan tugas-tugasnya. Selain itu, individu *ekstrovert* lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok di atas tujuan sendiri serta individu yang *altruistik* (senang membantu) sehingga akan cenderung lebih berkomitmen dalam organisasinya.
- b) Usia yaitu karyawan yang berusia lebih tua cenderung lebih mempunyai rasa keterikatan atau komitmen pada organisasi dibandingkan dengan yang berusia muda sehingga meningkatkan loyalitasnya pada organisasi. Hal ini bukan saja disebabkan karena lebih lama tinggal di organisasi, tetapi dengan usia tuanya tersebut makin sedikit kesempatan karyawan untuk menemukan organisasi.
- c) Tingkat pendidikan yaitu semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang maka semakin banyak harapan yang mungkin tidak akomodir sehingga komitmennya semakin rendah.
- d) Jenis kelamin yaitu wanita memiliki komitmen yang lebih rendah dari pada pria yang disebabkan adanya diskriminasi di tempat kerja yang

menganggap kemampuan wanita tidak sama dengan pria sehingga kebanyakan wanita memperoleh kedudukan atau posisi yang relatif rendah dan kurang terlibat dalam masalah-masalah organisasi.

- e) Status perkawinan yaitu seorang yang telah menikah cenderung memiliki prestasi kerja yang baik karena akan menerima berbagai bentuk imbalan, baik finansial maupun non finansial yang semuanya menunjukkan adanya tanggung jawab yang lebih besar pada keluarganya. Karyawan yang sudah menikah lebih dekat dengan organisasi, sehingga dapat membentuk suatu komitmen yang kuat terhadap organisasi tempatnya bekerja.

2) Situasional

Faktor situasional meliputi nilai tempat kerja, keadilan organisasi, karakteristik pekerjaan, dan dukungan organisasi penjelasan lebih lanjut yaitu:

- a) Nilai tempat kerja yaitu nilai-nilai yang dibagikan adalah suatu komponen krisis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi, dan *trust* akan mempermudah setiap karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
- b) Keadilan organisasi yaitu keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.

- c) Karakteristik pekerjaan yaitu pekerjaan yang penuh makna, otonom dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Beggs (2022) menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan *predictor* penting dari komitmen. Karakteristik spesifikasi dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.
- d) Dukungan organisasi yaitu dukungan yang diberikan organisasi, penghargaan kontribusi dan pemberian apresiasi bagi karyawan dalam pekerjaannya, hal ini merupakan sesuatu yang dipersepsikan oleh karyawan yang biasa disebut *Perceived Organizational Support* (POS). Menurut Wexley dan Yukl (2020) setiap orang dapat mempersepsikan apasaja melalui panca indranya. Salah satunya adalah mempersepsikan dukungan organisasi yang biasa disebut POS. Persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi yang dapat mensejahterakannya maka menjadikan karyawan lebih berkomitmen karena harapan harapannya terpenuhi, sehingga bersedia untuk berkomitmen dengan terlibat lebih jauh dengan organisasinya demi mencapai tujuan organisasi (Dyne & Graham dalam Priansa, 2020).

3) Posisional

Faktor posisional meliputi masa kerja dan tingkat pekerjaan, penjelasan lebih lanjut yaitu:

a) Masa kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat karyawan komit. Hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang karyawan untuk memberi tugas menantang, otonomi semakin besar, serta

peluang promosi yang lebih tinggi, juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.

b) Tingkat Pekerjaan

Berbagai penelitian menyebutkan status sosio ekonomi sebagai predictor komitmen yang paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampuan aktif terlibat.

Faktor-faktor komitmen organisasi selanjutnya dikemukakan oleh Allen dan Meyer (2020), yaitu:

1) Karakteristik Pribadi Individu

Karakteristik pribadi individu terbagi kedalam dua variabel *demografis* dan variabel *disposisional*. Variabel *demografis* mencakup *gender*, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Variabel *disposisional* mencakup kepribadian dan nilai yang dimiliki anggota organisasi, termasuk kebutuhan untuk berprestasi, etos kerja yang baik, kebutuhan untuk berafiliasi, dan persepsi individu mengenai kompetensinya sendiri.

2) Karakteristik Organisasi

Hal-hal yang termasuk dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi, desain kebijakan dalam organisasi, dan cara mensosialisasikan kebijakan organisasi tersebut.

3) Pengalaman Selama Berorganisasi

Pengalaman berorganisasi tercakup dalam kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada dalam organisasi.

Berdasarkan faktor-faktor yang sudah dipaparkan sebelumnya, terdapat tiga faktor menurut Dyne dan Graham dalam Priansa (2020) yaitu *pertama*; personal yang meliputi ciri kepribadian, usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, serta status perkawinan. *Kedua*; situasional yang meliputi nilai tempat kerja nilai tempat kerja, keadilan organisai, karakteristik pekerjaan, serta dukungan organisasi. *Ketiga*; *posisional* yang meliputi masa kerja serta tingkat pekerjaan. Selain itu terdapat faktor lainnya menurut Allen dan Meyer (2020) yaitu; karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman selama berorganiasi.

d. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Meyer dan Allen (2019) bahwa indikator dari komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1) *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

Komponen ini merujuk pada keterikatan emosional dan identifikasi pegawai dengan organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi merasa menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi secara emosional terhadap tujuan organisasi. Indikator dari dimensi ini meliputi:

- a) Rasa bangga menjadi bagian dari organisasi.
- b) Keterikatan emosional dengan organisasi.
- c) Keinginan untuk berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

2) *Continuance Commitment* (Komitmen Kontinuan)

Komitmen ini terkait dengan kesadaran akan biaya yang berhubungan dengan meninggalkan organisasi. Pegawai dengan komitmen kontinuan tinggi tetap bertahan di organisasi karena

mempertimbangkan kehilangan manfaat atau meningkatnya biaya jika mereka pergi. Indikator dari dimensi ini adalah:

- a) Kesadaran akan biaya yang terlibat jika meninggalkan organisasi.
- b) Persepsi bahwa tidak ada alternatif yang lebih baik.
- c) Keengganan untuk meninggalkan organisasi karena risiko kehilangan keamanan pekerjaan.

3) *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan kewajiban untuk tetap bersama organisasi. Pegawai merasa bertanggung jawab untuk setia kepada organisasi karena norma sosial atau nilai-nilai pribadi. Indikator dari dimensi ini mencakup:

- a) Rasa tanggung jawab terhadap organisasi.
- b) Keyakinan bahwa tetap bersama organisasi adalah hal yang benar untuk dilakukan.
- c) Dorongan moral untuk memenuhi kewajiban terhadap organisasi.

3. **Budaya Organisasi**

a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang nantinya akan menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Hakikatnya, budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi

merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Harvey dan Brown dalam Cahyono (2019) budaya organisasi adalah sistem nilai dan kepercayaan yang ditumbuhkan bersama baik secara personal, terstruktur dan sistem yang ada dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk menghasilkan norma-norma dan perilaku di antara subjek organisasi.

Berdasarkan pemahaman tersebut, maka budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung strategi organisasi.

Sementara itu menurut Mangkunegara (2020) budaya organisasi adalah bentuk perangkat dari asumsi dan sistem tentang keyakinan, nilai dan norma yang dibangun dan dikembangkan oleh suatu organisasi. Dimana hal tersebut menjadi pedoman bagi para pelaku organisasi yang akan diwujudkan dalam tingkah laku sebagai instrument untuk mengatasi berbagai masalah internal dan eksternal organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa pengertian budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam mengatasi masalah akibat adanya perubahan.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins (2020) dengan bukunya yang berjudul menyatakan bahwa terdapat 10 karakteristik budaya organisasi, diantaranya:

1) Inisiatif Individual

Inisiatif individual adalah tingkat tanggung jawab, kebebasan atau independensi yang dipunyai setiap anggota organisasi dalam mengemukakan pendapat. Inisiatif individual tersebut perlu dihargai oleh kelompok atau pimpinan suatu organisasi sepanjang menyangkut ide untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.

2) Toleransi Terhadap Tindakan Beresiko

Suatu budaya organisasi dikatakan baik apabila dapat memberikan toleransi kepada anggota atau para pegawai agar dapat bertindak agresif dan inovatif untuk memajukan organisasi atau perusahaan serta berani mengambil resiko terhadap apa yang dilakukannya.

3) Pengarahan

Pengarahan dimaksudkan sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan. Sasaran dan harapan tersebut jelas tercantum dalam visi, misi, dan tujuan organisasi. Kondisi ini dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi ataupun perusahaan.

4) Integrasi

Integrasi dimaksudkan sejauh mana organisasi atau perusahaan dapat mendorong unit-unit organisasi untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Kekompakan unit-unit tersebut dapat mendorong kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan.

5) Dukungan Manajemen

Dukungan manajemen dimaksudkan sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas terhadap bawahan.

6) Kontrol

Alat kontrol yang dapat dipakai adalah peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

7) Identitas

Identitas dimaksudkan untuk sejauh mana para anggota suatu organisasi atau perusahaan dapat mengidentifikasi dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu atau keahlian profesional tertentu.

8) Sistem Imbalan

Sistem imbalan dimaksudkan sejauh mana alokasi imbalan (kenaikan gaji, promosi dan sebagainya) didasarkan atas prestasi kerja pegawai, bukan didasarkan atas senioritas, sikap pilih kasih, dan sebagainya.

9) Toleransi Terhadap Konflik

Sejauh mana para karyawan di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Perbedaan pendapat merupakan fenomena yang sering terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun, perbedaan pendapat dan kritik tersebut bisa digunakan untuk melakukan perbaikan atau perubahan strategi untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

10) Pola Komunikasi

Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hirarki kewenangan. Kadang-kadang hierarki kewenangan dapat menghambat terjadinya pola komunikasi antara atasan dan bawahan atau antar karyawan itu sendiri.

c. Indikator Budaya Organisasi

Menurut Cameron dan Quinn (2019) bahwa budaya organisasi memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

1) *Clan Culture* (Budaya Klan)

Berfokus pada fleksibilitas dan internalisasi. Organisasi dengan budaya klan menekankan kerjasama, partisipasi, dan konsensus. Indikator dari dimensi ini meliputi:

- a) Hubungan antar karyawan yang kuat dan solidaritas tim.
- b) Keterlibatan dan partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan.
- c) Lingkungan kerja yang mendukung dan harmonis.

2) *Adhocracy Culture* (Budaya Adhokrasi)

Menekankan inovasi dan pertumbuhan. Organisasi dengan budaya adhokrasi mendorong kreativitas dan adaptasi cepat terhadap perubahan. Indikator dari dimensi ini adalah:

- a) Fokus pada inovasi dan eksperimen.
- b) Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar.
- c) Dorongan untuk berpikir di luar kebiasaan dan mengambil risiko.

3) *Market Culture* (Budaya Pasar)

Berorientasi pada hasil dan kompetisi. Organisasi dengan budaya pasar berfokus pada pencapaian tujuan dan keunggulan kompetitif.

Indikator dari dimensi ini mencakup:

- a) Fokus pada pencapaian target dan produktivitas.
- b) Kompetisi yang sehat di antara karyawan untuk mencapai hasil terbaik.
- c) Penghargaan atas kinerja dan prestasi individu.

4) *Hierarchy Culture* (Budaya Hirarki)

Menekankan stabilitas, kontrol, dan efisiensi. Organisasi dengan budaya hierarki memiliki struktur formal dan prosedur yang ketat.

Indikator dari dimensi ini meliputi:

- a) Fokus pada aturan, kebijakan, dan prosedur.
- b) Struktur organisasi yang jelas dan terdefinisi dengan baik.
- c) Efisiensi dan kepatuhan terhadap standar operasional.

4. Kinerja Pegawai

a. Pengertian Kinerja Pegawai

Istilah kinerja dimaksudkan sebagai terjemahan dari istilah “*performance*”. Menurut Kane dalam Sedarmayanti (2020) bahwa kinerja diartikan sebagai perwujudan dari bakat dan kemampuan seorang pegawai. Sehingga dengan demikian kinerja merupakan perwujudan dari hasil kerja nyata pegawai yang merupakan bagian dari bentuk kemampuan dan bakat yang dimilikinya. Sementara kinerja yang berhubungan dengan jabatan seorang pegawai adalah hasil dari kerjanya dalam memgemban amanah jabatan dalam periode dan waktu yang sudah ditentukan.

Secara umum kinerja dipandang sebagai hasil sebagai hasil perkalian antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan menunjuk pada kecakapan seseorang dalam mengerjakan tugas-tugas tertentu, sementara motivasi menunjuk pada keinginan (*desire*) individu untuk menunjukkan perilaku dan kesediaan berusaha. Orang akan mengerjakan tugas yang terbaik jika memiliki kemauan dan keinginan untuk melaksanakan tugas itu dengan baik.

Mathis dan Jackson (2019) bahwa kinerja disebut juga *performance* yang pada intinya merupakan hal-hal yang dikerjakan dan dilakukan oleh seorang karyawan. Sementara itu Yuniarsih dan Suwatno (2020) menegaskan bahwa kinerja adalah bentuk prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan sebagai bentuk komitmennya dalam menjalankan tugas dan perannya dalam organisasi. Bentuknya adalah kinerja yang produktif dalam bagian dari prestasi kerja yang menunjukkan hasil guna yang tinggi.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan pegawai. Hasil tersebut merupakan tingkatan dimana pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja karyawan adalah tingkat hasil yang dicapai karyawan pada fungsi dan tugas tertentu sesuai dengan persyaratan kerja. Menurut Boudreau dan Milkovich (2020) bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi tiga dimensi, yaitu:

- 1) Kemampuan (*Ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan

keseluruhan seorang individu pada dasarnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu:

- a) Kemampuan fisik yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan, yaitu berupa faktor kekuatan dinamis, kekuatan tubuh, kekuatan statik, keluwesan dinamis, koordinasi tubuh, keseimbangan dan stamina.
 - b) Kemampuan mental/intelektual, yaitu kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan intelektual seperti kecerdasan *numeric*, pemahaman verbal, kecepatan *perceptual*, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan.
- 2) Motivasi (*Motivation*) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat apa yang tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi suatu kebutuhan individual.
- 3) Peluang (*Opportunity*) yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan, karena adanya halangan yang akan menjadi rintangan dalam bekerja, meliputi dukungan lingkungan kerja, dukungan peralatan kerja, ketersediaan bahan dan suplai yang memadai, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung, cukup informasi untuk mengambil keputusan dan waktu kerja yang memadai untuk bekerja dengan baik.

Mathis dan Jackson (2020) menyatakan bahwa kinerja merupakan rangkaian yang kritis antara strategi dan hasil organisasi, banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu karyawan yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

Kinerja pegawai merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut adalah faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai masing-masing faktor tersebut dijelaskan oleh Wirawan (2020) sebagai berikut:

1) Faktor Internal Pegawai

Faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara itu, faktor-faktor yang diperoleh, misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

2) Faktor-Faktor Lingkungan Internal Organisasi

Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya pegawai. Sebaliknya, jika sistem kompensasi dan iklim kerja organisasi buruk, kinerja karyawan akan menurun. Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

3) Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan.

Gibson, Ivancevish, dan Donnelly (2020) menyatakan bahwa ada tiga variabel utama yang mempengaruhi kinerja individu, yaitu karakteristik individu, karakteristik organisasi, dan karakteristik psikologis. Lebih lanjut lagi Gibson, Ivancevish, dan Donnelly (2020) menyatakan bahwa keterlibatan kerja (*job involvement*) dan kepuasan kerja masuk dalam karakteristik individu.

Berdasarkan beberapa pendapat yang diuraikan di atas, dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain faktor internal atau faktor dalam diri meliputi fisik, kemampuan intelektual, motivasi, faktor bawaan (bakat, sifat kepribadian) dan karakteristik kepribadian. Faktor eksternal dan lingkungan meliputi peluang, dukungan yang diterima, kebudayaan pekerjaan, faktor lingkungan (keadaan, kejadian, situasi dan peristiwa dalam organisasi) dan karakteristik organisasi.

c. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Borman dan Motowidlo dalam Rotundo dan Sackett (2019) bahwan kinerja pegawai dapat dibagi menjadi beberapa indikator sebagai berikut:

1) *Task Performance* (Kinerja Tugas)

Kinerja tugas mengacu pada kegiatan yang secara langsung berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan dan tujuan organisasi.

Indikator dari dimensi ini meliputi:

- a) Kemampuan untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan.
- b) Pemahaman dan penerapan prosedur kerja yang efektif.

- c) Penggunaan sumber daya secara efisien untuk mencapai hasil yang diharapkan.

2) *Contextual Performance* (Kinerja Kontekstual)

Kinerja kontekstual mencakup perilaku yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis tempat pekerjaan dilakukan. Indikator meliputi:

- a) Bekerja sama dan membantu rekan kerja.
- b) Menunjukkan inisiatif dan bersedia melakukan tugas di luar pekerjaan utama.
- c) Memelihara sikap positif dan mendukung budaya organisasi.

3) *Adaptive Performance* (Kinerja Adaptif)

Kinerja adaptif adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan tantangan baru dalam lingkungan kerja. Indikator meliputi:

- a) Kemampuan untuk belajar dan menerapkan keterampilan baru.
- b) Fleksibilitas dalam menghadapi situasi kerja yang dinamis.
- c) Kemampuan untuk menangani situasi tak terduga dengan efektif.

4) *Counterproductive Work Behavior* (Perilaku Kerja Kontraproduktif)

Ini merujuk pada perilaku yang merugikan atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Indikator meliputi:

- a) Ketidakhadiran dan keterlambatan yang tidak dapat dijustifikasi.
- b) Pelanggaran terhadap aturan dan kebijakan organisasi.
- c) Perilaku yang dapat merusak hubungan kerja atau aset organisasi.

5. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang

menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Afandi, 2020).

Berdasarkan pemahaman tersebut, maka kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Handoko (2020) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja.

Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

b. Manfaat Kepuasan Kerja

Nitisemito (2019) menjelaskan bahwa suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja maka akan memperoleh banyak manfaat, berikut lima manfaat kepuasan kerja:

1) Pekerja akan lebih cepat diselesaikan

Pekerjaan lebih cepat diselesaikan hal tersebut sangat berperan dalam membuat karyawan menjadi puas disamping itu pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan mengurangi beban kerja.

2) Kerusakan akan dapat dikurangi

Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.

3) Absensi dapat diperkecil

Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi dimana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat.

4) Perpindahan karyawan dapat diperkecil

Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa pas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.

5) Produktivitas kerja dapat ditingkatkan

Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi kepuasan Kerja

Afandi (2020) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1) Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hal memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari

apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapan.

3) Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Budaya Organisasi (*Organization Culture*)

Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

d. Indikator Kepuasan Kerja

Spector dalam Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat dibagi menjadi beberapa indikator utama yaitu:

1) Pekerjaan Itu Sendiri (*Nature of Work*)

Aspek ini mencakup tanggung jawab, kebermaknaan, dan tantangan dalam pekerjaan. Pegawai yang merasa bahwa pekerjaan mereka berarti dan menantang cenderung lebih puas. Indikator meliputi:

- a) Keberagaman tugas dan peluang untuk mengembangkan keterampilan baru.
- b) Otonomi dalam pengambilan keputusan.
- c) Tantangan yang sesuai dengan keterampilan dan minat.

2) Gaji dan Tunjangan (*Compensation and Benefits*)

Aspek ini meliputi kepuasan terhadap gaji, bonus, dan tunjangan lainnya. Indikatornya meliputi:

- a) Keadilan dan kesesuaian gaji dengan kontribusi dan industri.
- b) Kepuasan terhadap paket tunjangan kesehatan dan kesejahteraan.

3) Hubungan dengan Rekan Kerja (*Coworker Relations*)

Kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja. Indikator meliputi:

- a) Dukungan dan kerjasama dari rekan kerja.
- b) Lingkungan kerja yang harmonis dan minim konflik.

4) Kondisi Kerja (*Work Conditions*)

Lingkungan fisik dan psikologis tempat kerja. Indikator meliputi:

- a) Kenyamanan dan keamanan lingkungan kerja.
- b) Fasilitas dan sumber daya yang mendukung produktivitas.

5) Supervisi (*Supervision*)

Kualitas kepemimpinan dan dukungan yang diberikan oleh atasan.

Indikator meliputi:

- a. Kepemimpinan yang adil dan dapat dipercaya.
- b. Dukungan dan umpan balik yang konstruktif dari atasan.

B. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian penelitian terdahulu adalah kajian tentang penelitian yang relevan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh orang lain dengan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh peneliti. Untuk itu beberapa penelitian terdahulu yang relevan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Penulis (Tahun)	Judul	Metode Penelitian	Kesimpulan atau Temuan
1	Siti Munfaqiroh et al. (2021)	The Influence of Transformational Leadership on Employee Job Satisfaction with Organizational Commitment as Intervening Variable	Partial Least Square (PLS)	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening
2	Priarso et al. (2018)	The Effect of Transformational Leadership Style, Work Motivation, and Work Environment on Employee Performance That in Mediation by Job Satisfaction Variables in Pt. Gynura Consulindo	Studi kasus, metode kuantitatif	Kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi
3	Rachmah et al. (2022)	Transformational Leadership and Organizational Commitment	Survei dengan kuesioner	Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja, sementara stres kerja yang terkendali dapat memperkuat komitmen organisasi
4	Senjaya & Anindita (2020)	The Role of Transformational Leadership and Organizational Culture towards Organizational Commitment through Job Satisfaction among Mining Industry Employees	Structural Equation Model (SEM)	Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja

5	Jameel & Ahmad (2019)	The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction Among Academic Staff	Metode kuantitatif	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja staf akademik
6	Cahyono et al. (2020)	The Effect of Transformational Leadership Dimensions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: Case Studies in Private University Lecturers	Studi kasus, metode kuantitatif	Dimensi kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi
7	Hutabarat (2015)	The Effect of Transformational Leadership and Transactional Leadership on Employee Performance in Konawe Education Department at South East Sulawesi Province	Metode survei	Kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
8	Saadeh & Suifan (2020)	Job Stress and Organizational Commitment in Hospitals: The Mediating Role of Perceived Organizational Support	Survei dengan kuesioner	Dukungan organisasi yang dirasakan memediasi hubungan antara stres kerja dan komitmen organisasi
9	Veny Senjaya & Rina Anindita (2020)	The Role of Transformational Leadership and Organizational Culture Towards Organizational Commitment Through Job Satisfaction Among Mining Industry Employees	Survey dengan Structural Equation Model	Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
10	Mwesigwa, Tusiime, & Ssekiziyivu (2020)	Leadership Styles, Job Satisfaction and Organizational Commitment Among Academic Staff in Public Universities	Survei	Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

11	Eliyana, Ma'arif, & Muzakki (2019)	Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership Towards Employee Performance	Survei	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan.
----	------------------------------------	---	--------	--

C. Perumusan Hipotesis

Menurut Riadi (2014) bahwa hipotesis adalah jawaban atau dugaan ilmiah sementara terhadap suatu fenomena yang perlu dibuktikan atau diuji kebenarannya secara empirik. Hipotesis merupakan anggapan yang mungkin benar dengan alasan atau menguatkan pendapat meskipun belum dibuktikan kebenarannya. Hipotesis akan ditolak jika ternyata salah dan akan diterima apabila fakta-fakta membenarkannya. Berdasarkan hal tersebut maka hipotesis yang diajukan peneliti adalah:

Ha₁ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Yayasan Mansyur Al Makki Kecamatan Sedong Kabupaten Cirebon.

Ha₂ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Yayasan Mansyur Al Makki Kecamatan Sedong Kabupaten Cirebon.

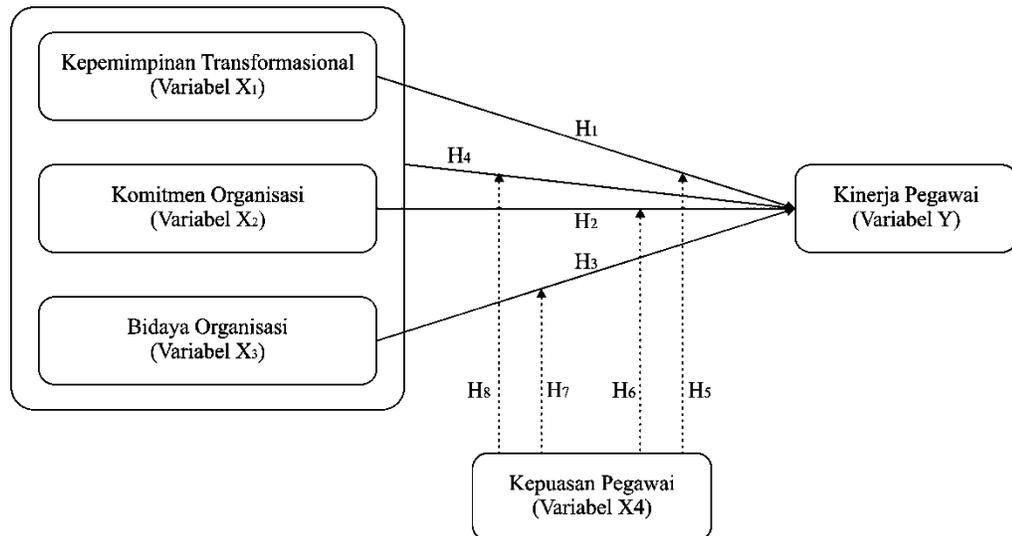
Ha₃ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Yayasan Mansyur Al Makki Kecamatan Sedong Kabupaten Cirebon.

Ha₄ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional, komitmen dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Yayasan Mansyur Al Makki Kecamatan Sedong Kabupaten Cirebon.

- Ha₅ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai Yayasan Mansyur Al Makki Kecamatan Sedong Kabupaten Cirebon dengan kepuasan pegawai sebagai moderasinya.
- Ha₆ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Yayasan Mansyur Al Makki Kecamatan Sedong Kabupaten Cirebon dengan kepuasan pegawai sebagai moderasinya.
- Ha₇ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Yayasan Mansyur Al Makki Kecamatan Sedong Kabupaten Cirebon dengan kepuasan pegawai sebagai moderasinya.
- Ha₈ : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional, komitmen dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai Yayasan Mansyur Al Makki Kecamatan Sedong Kabupaten Cirebon dengan kepuasan pegawai sebagai moderasinya.

D. Model Penelitian

Model penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan model asosiatif (survei), di mana dalam pelaksanaannya menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Yayasan Mansyur Al Makki Kecamatan Sedong Kabupaten Cirebon dengan kepuasan pegawai sebagai variabel moderasi. Untuk lebih jelasnya mengenai model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada bagan berikut:



Gambar 2.1 Model Penelitian

Berdasarkan gambar tersebut di atas, maka paradigma dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

- H₁ : Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.
- H₂ : Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
- H₃ : Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- H₄ : Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai.
- H₅ : Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan keuasan pegawai sebagai moderasinya.
- H₆ : Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai dengan keuasan pegawai sebagai moderasinya.
- H₇ : Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan keuasan pegawai sebagai moderasinya.
- H₈ : Pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai dengan keuasan pegawai sebagai moderasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, S. B. Ahmad. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. 235-246.
- Agustini, Putri, dkk. (2022). Peran Sumber Daya manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan ODP Sekertariat DPRD Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Perbankan Syariah (JIMPA)*. Volume 2. Nomor 1.
- Arikunto*, Suharsimi. (2020). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka. Cipta.
- Armansyah (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di Universitas ‘Aisyiyah Yogyakarta. *HIRARKI: Jurnal Ilmiah Menejemen Dan Bisnis*. Volume 2. Nomor 1.
- Babbie, E. R. (2020). *The Practice of Social Research*. Cengage AU.
- Cahyono, Eko Wahyu. (2019). *The Power of Gratitude: Kekuatan Syukur Untuk Menurunkan Stress Kerja*. Jakarta: Pe. Deepublish.
- Cameron, K. S., & R. E. Quinn. (2019). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Dunggio, Swastiani. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitrasi dan Pelayanan Publik*. Volume 7. Nomor 1.
- Fajriah, Feby, dkk. (2024). Peran Manusia Sebagai Makhluk Individu dan Makhluk Sosial. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*. Volume 4. Nomor 3.
- Ghozali, Imam. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Hadiwijaya, Dudung dan Eka Mintarsih. (2021). Pengaruh Penilaian Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang. *Jurnal Manajemen Bisnis*. Volume 10. Nomor 02.
- Hanafi, M. M. (2020). *Manajemen*. Yogyakarta: YKPN.
- Handayani, Putri, dkk. (2023). Kepemimpinan Transformasional. *Jurnal Manajemen Kreatif dan Inovasi*. Volume 1. Nomor 3.
- Handoko, T. Hani. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

- Iswahyudi, M. S., Dkk. (2023). *Kepemimpinan Organisasi*. Bantul: PT. Green Pustaka Indonesia.
- Kaswan. (2020). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Lincoln and Guba. (2018). *Qualitative Research*. Singapore: Mc. Graw Hill Book Co.
- Makmur, A., Dkk. (2023). Model Kepemimpinan Transformasional dalam Dunia Pendidikan di Era Digital. *Jurnal Syntax Dmiration*. Volume 4. Nomor 1.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. Instansi. Bandung: PT. Remaja Rusda Karya.*
- Mathis, Robert & John H. Jackson. (2019). *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Meyer, J. P., & N. J. Allen. (2019). *A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.*
- Najib, Muhammad. (2019). Peranan Kinerja Dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Bumi Alam Persada Ogan Ilir. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*. Volume 15. Nomor 4.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice (8th ed.)*. Sage Publications.
- Pitasari, Nimas Ayu Aulia dan Mirwan Surya Perdhana. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Literatur). Volume 7. Nomor 4.
- Putra, K. A. P. M., dan Sudibya, I. G. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*. Volume 8. Nomor 6.
- Raharjo, Santosa Budi, dkk. (2022). Komitmen Organisasi Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja dan Loyalitas Karyawan (Studi Tinjauan Literatur). *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*. Volume 4. Nomor 1.
- Riadi, Edy. (2014). Metode Statistika: Parametrik & Non-Parametrik. Tangerang: Pustaka Mandiri.*
- Robbins, S. P., dan T. A. Judge. (2019). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rotundo, M., & P. R. Sackett. (2019). *The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. Journal of Applied Psychology, 87, 66-80.*
- Sanny, Bisma Indrawan dan Rina Kaniawati Dewi. (2020). Pengaruh Net Interest Margin (NIM) Terhadap Return on Asset (ROA) Pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat Dan Banten Tbk Periode 2013-2017. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*. Volume 4. Nomor 1.
- Saputra, T. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT.

Telekomunikasi Indonesia di Area Magelang). *Jurnal Manajemen*. Volume 2. Nomor 1.

Sedarmayanti. (2020). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju .

Steers, RM and L. W. Porter. (2020). *Motivation and Work Behavior*. New York: Accademic Press.

Sudijono, Anas. (2019). *Pengantar Statistik Pendidikan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo. Persada.

Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suherman, Usep Deden. (2019). Pentingnya Kepemimpinan dalam Organisasi. *Jurnal Ilmu Akuntansi dan Bisnis Syariah*. Volume 1. Nomor 02.

Sunyoto, D. (2019). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CAPS.

Sutarno. (2019). *Buku Bimbingan Dan Konseling (Pendidikan formal, Non Formal dan Inflrmal)*. Bandung: Universitas Singaperbangsa

Yulianti, N dan T. Handayani. (2019). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai mediasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Volume 21. Nomor 3.

Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.