

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang pesat dalam era globalisasi, organisasi di berbagai sektor dituntut untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) (Kabul, 2024). Suatu organisasi pasti akan menemukan berbagai permasalahan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi SDMnya. Perusahaan wajib mempersiapkan strategi dalam menghadapi berbagai macam permasalahan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik sehingga akan memudahkan tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam segala bidang karena mempengaruhi tingkat keberhasilan yang dapat dicapai suatu perusahaan. Apabila suatu organisasi tidak memiliki manajemen SDM yang baik, maka output yang dihasilkan tidak dapat berjalan dengan optimal (Lestari *et al.*, 2023). SDM perlu ditingkatkan oleh perusahaan agar mampu mengatasi berbagai macam permasalahan yang terjadi dan menjadi lebih unggul dalam bersaing (Pahira & Rinaldy, 2023). Perusahaan akan mendapatkan talenta karyawan yang bagus apabila perusahaan memiliki SDM yang baik sehingga perusahaan mampu meningkatkan kinerjanya dengan baik.

Pemberian pelayanan yang baik, maka pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 yang menekankan pada pemberdayaan pemerintah daerah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat, memberdayakan masyarakat, dan

menjamin demokrasi. Proses transformasi, perlindungan hukum dan jaminan hidup lainnya. Kewenangan yang diberikan oleh undang-undang lebih didasarkan pada persyaratan akuntabilitas publik, yaitu sistem akuntabilitas pemerintah terhadap kelompok layanan. Wujud dan komitmen akuntabilitas publik yang sesungguhnya hanya tercermin dalam bentuk kinerja, termasuk kinerja perencanaan, kelembagaan dan aparatur pemerintah (Lian, 2017).

Pemerintahan dalam setiap departemennya harus meningkatkan kinerja pegawainya agar dapat mengimbangi tantangan yang dihadapi oleh pemerintah secara keseluruhan. Otoritas publik selalu membutuhkan pegawai untuk kinerja yang benar dari tugas dan tanggung jawab pegawai. Efisiensi mengacu pada dapat atau tidaknya hasil yang diharapkan dapat dicapai, efisiensi adalah hasil dari tingkat kinerja suatu tugas tertentu yang harus diselesaikan. Efektivitas disisi lain, tergantung pada seberapa baik berbagai kontribusi yang telah dilaksanakan. Ekspektasi kinerja individu dibingkai sebagai pekerjaan yang harus diselesaikan pada waktu tertentu (Sidin & Della, 2021).

Kinerja menjadi salah satu tolak ukur keberhasilan dari setiap perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya. Apabila kinerja yang dimiliki oleh setiap karyawan buruk, maka dapat menghambat kegiatan operasional perusahaan. Kinerja didefinisikan sebagai suatu alat ukur yang digunakan untuk menilai kualitas kerja dari setiap pegawainya berdasarkan kompetensi yang dimiliki (Fauzi & Nugroho, 2020). Meningkatkan produktivitas kinerja adalah tujuan yang sangat diinginkan dalam banyak konteks pada tingkat individu, tim, dan organisasi, serta pada skala yang lebih

besar seperti perekonomian nasional. Peningkatan kinerja mengacu pada upaya meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini dapat mencakup penyederhanaan proses bisnis, pengembangan karyawan, inovasi produk atau layanan, dan pengelolaan risiko yang lebih baik. Begitupun juga dengan sebaliknya, apabila suatu entitas tidak dapat memperhatikan kinerja dengan baik, maka proses produksi menjadi gagal, tidak dapat mencapai target yang diinginkan, dan akan menimbulkan berbagai macam permasalahan (Putri *et al.*, 2022).

Kinerja merupakan suatu bagian yang sangat penting dan menarik karena terbukti sangat penting manfaatnya, suatu organisasi atau perusahaan pasti menginginkan pegawainya untuk bekerja sungguh-sungguh sesuai dengan kemampuan yang dimiliki guna untuk mencapai hasil kerja yang baik, tanpa adanya kinerja yang baik dari seluruh karyawan, maka keberhasilan untuk mencapai tujuan akan sulit tercapai. Dalam sebuah organisasi kinerja pegawai memiliki peran penting dalam organisasi tersebut dan pegawai merupakan asset yang sangat berharga dan harus dipertahankan serta dikelola dengan baik. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang ahli dibidangnya masing-masing untuk mencapai tujuannya. Melalui sumber daya yang dimilikinya pegawai mampu mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya. Kemajuan dari suatu organisasi ditentukan dari kinerja pegawai yang ada didalamnya.

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama keberhasilan suatu organisasi. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi dapat berkontribusi dalam

pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Sedarmayanti, 2015). Dalam sektor pemerintahan, kinerja pegawai berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, evaluasi dan peningkatan kinerja pegawai menjadi hal yang sangat penting agar tujuan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat dapat tercapai (Samsudin, 2015). Menurut Kasmir (2021) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kemampuan, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja, sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.

Menurut Newstrom dalam Wibowo (2017:430), komitmen organisasi merupakan tingkatan pekerja dalam mengidentifikasi organisasi dan aktif berpartisipasi dalam lingkungan organisasi. Komitmen organisasi adalah merupakan ukuran tentang keinginan bekerja untuk tetap dalam perusahaan di masa depan. Komitmen berhubungan dengan kuat dan terkait dengan organisasi ditingkat emosional. Adanya karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan yaitu dengan adanya suatu kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, kemauan yang kuat untuk bekerja demi organisasi dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi karyawan yang baik pada perusahaan. Pegawai dengan tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih termotivasi, memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi, serta

menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi (Leni Elvira, 2023). Sebaliknya, pegawai dengan tingkat komitmen rendah lebih rentan mengalami kelelahan kerja dan kurang termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Komitmen organisasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan lebih berdedikasi dalam menjalankan tugas dan berusaha memberikan yang terbaik bagi organisasi. Komitmen ini dapat terbentuk melalui berbagai faktor, seperti kepuasan kerja, dukungan organisasi, dan adanya kesempatan untuk berkembang dalam karier. Dalam pemerintahan, komitmen organisasi menjadi aspek fundamental dalam menciptakan birokrasi yang profesional dan berorientasi pada pelayanan publik yang optimal (Tanjung *et al.*, 2021).

Faktor selanjutnya adalah kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kuat telah terbukti berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan (Saleh, 2021). Kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, tetapi juga dapat mendorong perilaku kerja inovatif di lingkungan organisasi publik (Mayastinasari & Suseno, 2023). Dalam konteks dunia kerja modern, kepemimpinan transformasional menjadi faktor dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai (Yustika, 2025). Kepemimpinan ini berorientasi pada perubahan dan pengembangan pegawai serta telah banyak digunakan di berbagai sektor organisasi, termasuk di bidang kesehatan. Kepemimpinan transformasional menekankan pada motivasi, inspirasi, dan pengembangan pegawai guna mencapai tujuan organisasi (Natalia, 2021).

Pemimpin transformasional mampu membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, memberikan visi yang jelas, serta mendorong inovasi dalam organisasi. Sebuah studi menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai serta keterlibatan karyawan di rumah sakit (Mattajang, 2022). Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan dimana seorang pemimpin mampu merangsang, menginspirasi, dan mentransformasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dengan mengedepankan visi bersama serta tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya mengarahkan, tetapi juga membimbing dan memotivasi bawahannya untuk mencapai hasil terbaik (Hendriawan & Nurjanah, 2024). Kepemimpinan transformasional menjadi pendekatan yang sangat relevan dalam konteks organisasi modern karena berfokus pada perubahan dan inovasi untuk meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga menjadi faktor yang berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan loyalitas, profesionalisme, serta kepuasan kerja pegawai, sedangkan budaya organisasi yang tidak sesuai dengan nilai dan visi rumah sakit dapat menghambat motivasi kerja dan meningkatkan angka turnover pegawai (Perdana, 2024). Sebaliknya, budaya organisasi yang baik dapat memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi dan meningkatkan kualitas kerja (Gita Hapsari, 2024). Oleh karena itu, penerapan budaya organisasi yang positif harus

didukung oleh sistem kepemimpinan yang mampu mendorong keterlibatan pegawai dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis (Ansari, 2024).

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan standar perilaku yang dianut serta diakui oleh seluruh anggota organisasi sebagai pedoman dalam bertindak dan mengambil keputusan. Tristiani *et al.*, (2021) menyatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai standar tindakan dan nilai-nilai yang menjadi dasar dalam menetapkan aturan serta arahan organisasi. Asmara & Widanaputra (2017) mendefinisikan budaya organisasi sebagai nilai-nilai fundamental yang menjadi pedoman bagi sumber daya manusia dalam menjalankan tugas dan kewajibannya serta dalam menentukan perilaku yang sesuai dalam lingkungan kerja. Nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai acuan dalam menilai apakah suatu tindakan atau perilaku dapat diterima dan dianjurkan dalam organisasi. Adanya budaya organisasi yang kuat, setiap individu dalam organisasi dapat bekerja secara lebih terarah, memiliki rasa kebersamaan, dan menjunjung tinggi etika serta integritas dalam menjalankan tanggung jawabnya. Budaya organisasi yang efektif juga dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta produktivitas karyawan karena menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan selaras dengan visi serta tujuan perusahaan. Oleh karena itu, membangun dan menjaga budaya organisasi yang positif menjadi faktor penting dalam keberlanjutan serta kesuksesan suatu organisasi di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat.

Penelitian ini mengambil obyek penelitian karyawan di RSD Mangusada Badung. RSD Mangusada merupakan instansi yang bergerak dibidang kesehatan

terhadap masyarakat sesuai dengan tujuan jangka panjang RSD Mangusada yaitu menjadikan rumah sakit pendidikan dengan pelayanan yang profesional, inovatif dan berbudaya menuju standar internasional, sedangkan tujuan jangka pendek rumah sakit merupakan instansi penyelenggara pelayanan kesehatan yang berfokus pada keselamatan pasien, pendidikan, pelatihan, penelitian, pengembangan, pengabdian kepada masyarakat serta melaksanakan tata kelola administrasi rumah sakit yang baik.

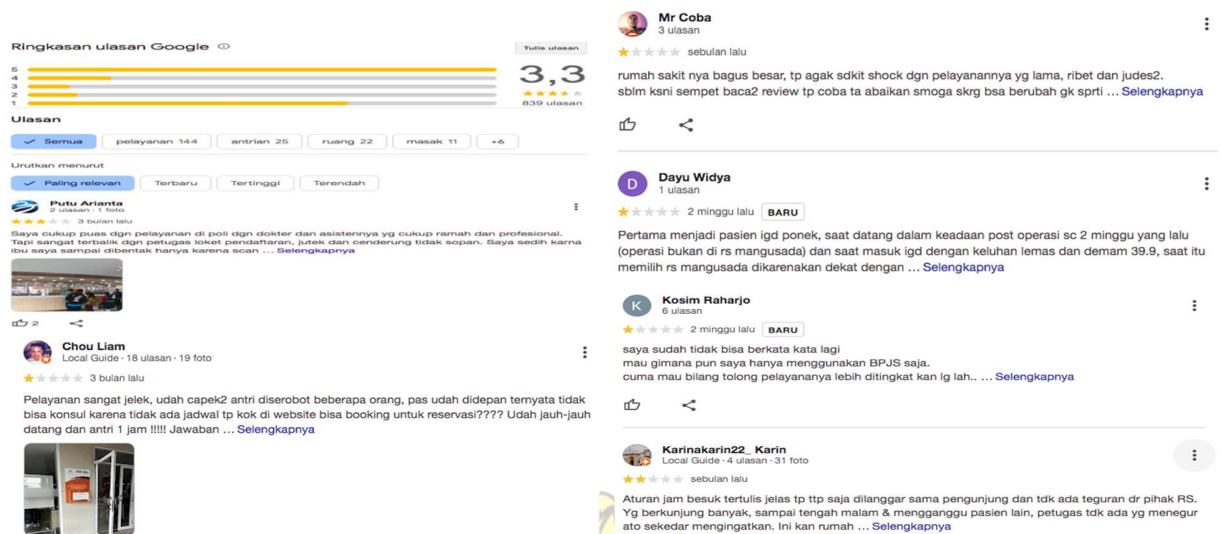
Penguatan komitmen organisasi, RSD Mangusada Badung mempunyai langkah strategis untuk memastikan pegawai tetap termotivasi serta mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan dan tantangan operasional rumah sakit. Tantangan dalam aspek kepemimpinan dan budaya organisasi di RSD Mangusada Badung berdampak pada kinerja pegawai. Data internal rumah sakit menunjukkan bahwa beberapa pegawai mengalami kesulitan beradaptasi dan memahami dalam pengelolaan sistem kerja yang terus berkembang untuk mendukung pelaksanaan tupoksi. Kendala yang dihadapi mencakup pengelolaan tugas administratif, perubahan prosedur, serta subjektivitas pemimpin dalam pendistribusian beban kerja yang tumpang tindih antara pegawai dengan golongan dan pangkat yang sama sehingga menghasilkan tekanan kerja yang tinggi (Laga, 2024). Tekanan kerja yang berlebihan dan minimnya fleksibilitas dalam lingkungan kerja dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja serta efektivitas kinerja pegawai (Ubaidillah, 2024). Jika kondisi ini tidak segera diatasi, maka dapat menyebabkan penurunan produktivitas dan meningkatnya risiko kelelahan kerja (*burnout*) di kalangan pegawai.

Tabel 1.1
Persentase Kehadiran Pegawai RSD Mangusada Badung Tahun 2024

Bulan	Jumlah Karyawan	Hadir	Terlambat	Pulang Lebih Awal	Tidak Hadir	Total Hari Kerja	%
Januari	973	973	30	15	0	26	100,00
Februari	973	972	32	17	1	24	99,89
Maret	973	973	29	25	0	25	100,00
April	973	970	26	22	3	27	99,69
Mei	973	968	29	20	5	25	99,48
Juni	973	969	32	22	4	26	99,58
Juli	973	970	30	20	3	27	99,69
Agustus	973	973	33	16	0	25	100,00
September	973	973	17	17	0	27	100,00
Oktober	973	972	19	19	1	26	99,89
November	973	971	20	18	2	25	99,79
Desember	973	973	22	19	0	27	100,00
Total	11.676	11.657	319	230	19	310	99.83

Sumber: RSD Mangusada Badung

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kehadiran pegawai di RSD Mangusada Badung tahun 2024 baik. Meskipun kehadiran pegawai baik, namun kedisiplinannya masih kurang, yang terlihat dari banyak pegawai yang terlambat datang dan pulang lebih awal. Hal ini menunjukkan adanya masalah dalam penerapan aturan dan kurangnya kesadaran akan pentingnya disiplin kerja. Selain fenomena tersebut, Gambar 1.1 menunjukkan fenomena lain yang menunjukkan permasalahan pada kinerja karyawan pada RSD Mangusada.



Gambar 1.1
Ulasan dari Google Review RSD Mangusada Badung

Berdasarkan Gambar 1.1 menunjukkan bahwa RSD Mangusada memiliki skor nilai ulasan 3,3. Ulasan dari *Google Review* RSD Mangusada Badung pada Gambar 1.1 menunjukkan banyaknya keluhan terhadap pelayanan dan kinerja dari karyawan RSD Mangusada. Penunggu pasien menyatakan bahwa kinerja dari karyawan masih kurang optimal yang ditunjukkan dengan pelayanan yang kurang ramah, pelayanan yang kurang baik dan lama, jadwal dokter yang tidak sesuai dengan *website booking*, dan beberapa hal lainnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan yang kurang tanggap. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja yang diberikan RSD Mangusada kurang optimal. Kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh karyawannya, maka untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu diperhatikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh *research gap* yang ditemukan pada penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Sari (2025) menyatakan bahwa

kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Fitri dan Putri (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyuniardi & Nababanyang (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pratama dan Badruddin (2025) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat *et al.*, (2024), yang menunjukkan bahwasanya gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kinerja karyawan.

Penelitian Lestari & Darmawan (2025) menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sucandrawati *et al.*, (2025) menemukan bahwa komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Wahyuningsih & Sunarjo (2025) menemukan bahwa budaya organisasi menjadi faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sementara komitmen organisasi tidak memberikan dampak signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Nowizar, *et al.*, (2025) menemukan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Ridha, *et al.*, (2025) menemukan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Satya, *et al.*, (2025) menemukan komitmen organisasi terbukti mempengaruhi kinerja guru di lembaga pendidikan. Penelitian Larasati, *et al.*, (2025) juga menemukan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan di Bimba Aiueo Kabupaten Banyumas.

Penelitian yang dilakukan oleh Ariya *et al.*, (2025), Putri dan Kasmiruddin (2025), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Izati & Munawaroh (2025) menemukan bahwa budaya organisasi memengaruhi komitmen karyawan. Penelitian terbaru Risma (2024) menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi faktor kunci yang memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai di sektor kesehatan. Chowin, *et al.*, (2025) menemukan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Putri dan Kasmiruddin (2025), Albany & Waluyo (2025) menemukan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen dan kinerja karyawan. Penelitian Ridwal (2018) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. Penelitian Rahmawati, *et al.*, (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Syari'at Islam Kabupaten Aceh Utara.

Berdasarkan fenomena dan *reseach gap* yang ditemukan pada penelitian terdahulu tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada RSD Mangusada Badung.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fokus penelitian di atas dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada RSD Mangusada Badung?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada RSD Mangusada Badung?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada RSD Mangusada Badung?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap Komitmen organisasi pada RSD Mangusada Badung?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada RSD Mangusada Badung?
6. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai RSD Mangusada Badung?
7. Apakah komitmen organisasi memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap

kinerja pegawai RSD Mangusada Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada RSD Mangusada Badung.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada RSD Mangusada Badung.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisai pada RSD Mangusada Badung.
4. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada RSD Mangusada Badung.
5. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada RSD Mangusada Badung.
6. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh mediasi komitmen organisasi pada hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai RSD Mangusada Badung.
7. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh mediasi komitmen organisasi pada hubungan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai RSD Mangusada Badung.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan dari penelitian ini adalah dapat ditemukannya pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Penelitian ini diharapkan dapat mengkritis penelitian sebelumnya sehingga dapat memperkuat teori-teori kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu juga penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan ilmu manajemen dalam organisasi sehingga mampu memberikan pemahaman yang komprehensif atas hubungan konsep, teori dan aplikasinya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini secara praktis diharapkan dapat dijadikan sebagai dasar dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia pada organisasi sekaligus sebagai bahan pertimbangan dalam meningkatkan dan mengembangkan kinerja dalam organisasi pada umumnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah mulai menarik minat dalam berbagai masalah dan isu organisasi. Menurut *goal setting theory*, individu memiliki beberapa tujuan, memilih tujuan, dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut (Rahman, 2025). Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang memengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki. *Goal setting theory* telah menunjukkan adanya pengaruh signifikan dalam perumusan tujuan (Made Tessy Adnyani, 2022). Kekhususan dan kesulitan merupakan atribut dari penetapan tujuan. Umumnya, semakin sulit dan spesifik tujuan yang ditetapkan, semakin tinggi tingkat prestasi yang akan dihasilkan.

Salah satu karakteristik dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkreaitivitas dan mengembangkan kemampuannya. Tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut.

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan adalah proses *kognitif* membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Prinsip dasar *goal setting theory* adalah *goals* dan *intentions*, yang keduanya merupakan penanggung jawab untuk *human behavior*. Studi mengenai *goal setting*, *goal* menunjukkan pencapaian standar khusus dari suatu keahlian terhadap tugas dalam batasan waktu tertentu. *Harder goal* akan dapat tercapai bila ada usaha dan perhatian yang lebih besar dan membutuhkan lebih banyak *knowledge* dan *skill* dari pada *easy goal*.

Goal setting theory atau teori penetapan tujuan mempunyai empat mekanisme dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Pertama, penetapan tujuan dapat mengarahkan perhatian individu untuk lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan dapat membantu mengatur usaha yang diberikan oleh individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, adanya tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu untuk menetapkan strategi dan melakukan tindakan sesuai yang direncanakan. Dengan demikian, dengan adanya penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan. Komitmen harus ada dalam *goal setting*. Komitmen terhadap *goal* nampak secara langsung dan tidak langsung berpengaruh pada *performance* (Samuel Rio Budi Siregar, 2021). Apabila *person's goal* tinggi, maka *high commitment* akan membawa pada *higher performance* dibandingkan ketika *low commitment*. Tetapi, apabila *goals* rendah, *high commitment* membatasi *performance*. *Goal commitment* berdampak pada proses *goal setting* yang akan berkurang bila ada *goal conflict*. *Goal commitment* berhubungan positif dengan *goal*

directed behavior, dan *goal directed behavior* berhubungan positif dengan *performance*.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan sesuatu sesuai keinginannya. Kepemimpinan adalah kemampuan memerintah dan mempengaruhi orang lain untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Istilah kepemimpinan transformasional dibentuk oleh dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Transformasional berasal dari kata *to transform* yang bermakna mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda, dalam jurnal (Anan Marliansyah, 2024). Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai dimensi, kharismatik stimulus intelektual, konsiderasi individual, sumber inspirasi serta idealisme.

Kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut (Eko Dwiyanto, 2022). Konsep dan praktik kepemimpinan transformasional dikembangkan sebagai jawaban atas keterbatasan konsep kepemimpinan yang telah ada dalam mengelola SDM dan organisasi dalam lingkungan yang mengalami perubahan. Kepemimpinan transformasional juga mempunyai peran penting dalam menciptakan

komitmen pegawai karena dapat memberikan arahan kepada perubahan yang lebih baik. Peran seorang pemimpin adalah dapat mengarahkan anggotanya dalam kegiatan organisasi yang mana bila seorang pemimpin dapat mengayomi bawahannya maka bawahan akan memiliki semangat untuk dapat bekerja secara bersungguh-sungguh. Hal ini mengingat kepemimpinan transformasional akan memberikan dorongan dan semangat kepada bawahannya untuk mencapai tujuan, pemimpin yang berkomitmen untuk memperhatikan masalah yang dihadapi oleh pengikut mereka dan perkembangan kebutuhan setiap pengikut.

Kepemimpinan transformasional seorang pemimpin melakukan stimulasi stimulasi intelektual yang antara lain kemampuan seorang pemimpin dalam menciptakan perubahan dan mengajak bawahannya untuk berpikir dengan cara-cara yang benar agar dapat mencapai suatu tujuan yang telah dirancang. Kepemimpinan bukanlah hanya sebuah sebutan atau juga status melainkan kepemimpinan adalah suatu keahlian dalam memberikan pengaruh pada individu maupun sekelompok orang untuk memperoleh visi maupun tujuan. Seorang pemimpin dapat dilihat dari bagaimana ia dapat mengendalikan semua situasi dan kondisi yang sedang dihadapi di lingkungannya. Seorang pemimpin juga harus memiliki kestabilan emosional dalam memimpin para anggotanya dan dapat bersikap adil serta bijaksana kepada anggota – anggotanya (Trinawati, 2024). Menurut studi dijelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya (Amalia

Islamiati Putri, 2023). Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang membentuk dan membantu orang lain untuk bekerja dan antusias mencapai tujuan yang direncanakan dalam kaitannya dengan keberhasilan organisasi, dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, loyalitas kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Dari pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta cara dalam membawa organisasi mencapai suatu tujuan. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi (tujuan) masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan (Hasbiah, 2021).

2.2.2 Pentingnya Kepemimpinan transformasional

Karakter dari seorang pemimpin pada sebuah perusahaan sangat dibutuhkan termasuk salah satunya ialah gaya kepemimpinan transformasional, yang dimana kepemimpinan transformasional ini dapat menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan bawahan terhadap organisasinya, serta dapat memotivasi, menginspirasi dan juga menciptakan ruang gerak dan melatih para pengikutnya untuk menuju sebuah perubahan. Gaya kepemimpinan transformasional diyakini banyak pihak sebagai gaya kepemimpinan yang efektif dalam memotivasi para bawahannya untuk berperilaku seperti yang diinginkan gaya kepemimpinan transformasional, terdapat tiga cara sebagai berikut:

- a. Mendorong pegawai untuk lebih menyadari arti penting dari hasil dan usaha.

- b. Mendorong pegawai untuk mendahulukan kepentingan bersama.
- c. Meningkatkan kebutuhan pegawai yang lebih tinggi seperti harga diri dan aktualisasi diri.
- d. Pemahaman akan pentingnya hasil usaha harus diterapkan kepada para pegawai.

(Ragil Aditya, 2024).

2.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Adapun yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- a. Idealisasi Pengaruh (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat, bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis. Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain: mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasi bawahan untuk menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama, mengembangkan visi bersama, menginspirasi bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideologi organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan menunjukkan rasa tanggung jawab social dan jiwa melayani yang sejati.

b. Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

Bass menyatakan bahwa pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional akan menunjukkan perilaku membangkitkan gairah bawahan untuk mencapai prestasi terbaik dalam performansi dan dalam pengembangan dirinya, menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, dan unjuk kerja maksimal, menginspirasi bawahan untuk mengerahkan potensinya secara total, dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

c. Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional memiliki

perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan yang mereka harapkan dengan berperilaku sebagai pelatih atau mentor. Bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi ini memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik.

d. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa, dan rasionalitas. Stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dan cara-cara baru dalam menyelesaikan suatu masalah. Proses stimulasi ini akan terjadi peningkatan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir, dan berimajinasi, juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan mereka. Perubahan ini bukan saja dapat dilihat secara langsung, tetapi juga perubahan jangka panjang yang merupakan lompatan kemampuan konseptual, pemahaman dan ketajaman dalam menilai dan memecahkan masalah. Bahkan Metcalfe pada tahun 2006 dalam Rahyuda (2008) menambahkan bahwa seringnya teori kepemimpinan transformasional digunakan pada penelitian di sektor publik juga disebabkan oleh banyaknya

kelemahan yang terdapat pada tiga haluan besar teori kepemimpinan dan teori kepemimpinan transaksional sebelumnya sehingga teori teori tersebut sudah dianggap sebagai paradigma usang (*old paradigm*) dalam penelitian pada sektor publik.

2.2.4 Indikator-Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008) dan Cavazotte (2012) terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

- a. Pengaruh Idealisasi: pemimpin yang menciptakan suasana motivasi dengan dasar komitmen dan personalitas emosional pada visi misi, menanamkan rasa percaya diri, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan. Kharisma yang tinggi dapat mempermudah seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dalam suatu organisasi sehingga akan mendapatkan loyalitas dan kecintaan dari para bawahannya.
- b. Motivasi Inspiratif: mengkomunikasikan masa depan organisasi dengan idealis untuk meningkatkan semangat timnya, tidak hanya semangat individu saja. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada anggotanya digunakan untuk menumbuhkan pentingnya visi dan misi yang sama. Adanya visi misi yang sama maka akan menjadikan timnya dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi dengan optimis.
- c. Stimulasi Intelektual: mendorong daya reaksi atau penyesuaian yang cepat dan tepat, rasionalitas, dan membentuk pegawai dalam pemacahan masalah lama dengan inovasi yang dimiliki bawahannya. Pemimpin berusaha mendorong pegawainya untuk memikirkan jalan keluar dari masalah yang ada dengan cara

yang benar.

- d. **Peninjauan Individual:** pemimpin memberikan perhatian pribadi, melayani, melatih dan menasehati. Pemimpin mempunyai kedekatan emosional dengan anggotanya tanpa batasan, pemimpin memiliki kepercayaan kepada bawahnya begitupun sebaliknya anggota juga merasa percaya dan nyaman kepada pimpinannya. Kedekatan pegawai dengan pimpinan tidak lantas menyepelekan atasannya, tetapi hal tersebut menjadikan pegawai menghormati atasannya. Pemimpin juga mendorong pegawainya untuk menyadari kemampuan orang lain dan mengembangkan potensi yang dimiliki setiap pegawai.

2.3 Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarah kepada perilaku organisasi. Setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang berlaku agar diterima oleh lingkungannya. Budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah eksternal dan internal.

Budaya organisasi mengambil kontribusi cukup besar untuk organisasi dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi yaitu kekuatan individu sebagai pendukung tercapainya kinerja suatu organisasi (Setyorini *et al*, 2021). Budaya organisasi yang

dianut setiap instansi berperan sebagai salah satu penentu baik buruknya kinerja. Budaya organisasi dibuat oleh pendiri, pemimpin, maupun anggota dan telah menerima perbaikan secara berkala dan berkelanjutan. Budaya organisasi juga mempunyai fungsi sebagai patokan garis batas atau pemisah mengenai identitas anggota di dalam sebuah organisasi, dapat memicu timbulnya komitmen, dan meningkatkan kesiapan sistem sosial organisasi (Utami, 2018). Budaya organisasi instansi/lembaga yang kuat akan menumbuhkan kembangkan rasa tanggung jawab yang besar dalam diri pegawai sehingga mampu memotivasi untuk menampilkan profesionalisme yang paling memuaskan, mencapai tujuan yang lebih baik, dan pada gilirannya akan memotivasi seluruh anggotanya untuk meningkatkan profesionalisme kerjanya (Rivai, 2017).

Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi. Menurut Hairudinor *et al.*, (2020) menyatakan budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, suatu masalah. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, dapat diterapkan serta dikembangkan secara terus menerus. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai perekat dan pemersatu organisasi lain yang dapat dipelajari dan

diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi pada pencapaian tujuan yang ditetapkan.

2.3.2 Pentingnya Budaya Organisasi

Budaya berasal dari kata *culture* ini diadaptasi dari bahasa latin, yaitu *cult* yang berarti mendiami, mengerjakan, atau memuja dan *ure* yang berarti hasil dari sesuatu. Budaya dalam suatu organisasi merupakan karakteristik semangat atau suasana dan kepercayaan yang dilakukan dalam organisasi tersebut. Budaya yang ada pada suatu organisasi akan berbeda dengan organisasi lainnya terlebih lagi organisasi yang ada pada negara yang berbeda, oleh karena itu kita perlu memahami perbedaan budaya yang sangat beragam sehingga dapat mengola perbedaan tersebut (Edi, 2020). Budaya organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja organisasi, khususnya kinerja pegawai baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah sebuah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah. Budaya organisasi mempunyai empat (4) fungsi yaitu:

- a. Memberikan identitas kepada pegawainya
- b. Memudahkan komitmen kolektif
- c. Mempromosikan stabilitas sistem sosial
- d. Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya

(Muis *et al.*, 2018).

2.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Menurut Robert (2003: 80) ada beberapa faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Adapun faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Nilai
2. Kepercayaan
3. Perilaku yang dikehendaki
4. Keadaan yang amat penting
5. Pedoman menyeleksi atau mengevaluasi kejadian
6. Perilaku

Menurut Veithzal (2003: 81) faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai adalah dipengaruhi oleh 3 hal, yaitu sebagai berikut:

1. Pola-pola yang dipandu oleh norma
2. Nilai-nilai
3. Kepercayaan yang ada dalam diri individu

Pendapat tidak jauh berbeda seperti yang diungkapkan oleh Panuju (2002: 26), menurutnya ada 5 faktor yang mempengaruhi budaya organisasi dalam sebuah perusahaan, yaitu sebagai berikut:

1. Nilai tentang:
 - a. Waktu
 - b. Efisiensi

- c. Diri
 - d. Tindakan dan
 - e. Kerja
2. Kepercayaan tentang:
- a. Pegawai
 - b. Pelanggan
 - c. Produksi
 - d. Manajemen
 - e. Masyarakat dan
 - f. Laba
3. Efektifitas organisasi tentang:
- a. Efisiensi
 - b. Kepemimpinan
 - c. Motivasi
 - d. Kinerja
 - e. Komitmen dan
 - f. Kepuasan
4. Iklim organisasi
- a. Iklim komunikasi
 - b. Dukungan
 - c. Keikutsertaan dalam proses keputusan
 - d. Kejujuran



- e. Percaya diri dan keandalan
- f. Terbuka dan tulus
- g. Tujuan kinerja yang tinggi

2.3.4 Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan hasil dari suatu proses mencairkan dan meleburkan gaya budaya atau perilaku setiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi suatu tujuan tertentu. Budaya organisasi meliputi cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan memperlakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di lingkungan organisasi, bagaimana sebuah organisasi dalam mencapai sebuah tujuan organisasinya. Indikator-indikator untuk mengukur budaya organisasi dalam penelitian ini yaitu :

- a. Inovasi dan pengambilan resiko, yaitu kadar seberapa jauh organisasi mendorong pegawai untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- b. Perhatikan ke hal yang rinci atau detail, yaitu kadar seberapa jauh organisasi menuntut pegawai mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian yang rinci.
- c. Orientasi hasil, yaitu kadar seberapa jauh organisasi menekankan pada pencapaian hasil.
- d. Orientasi tim, yaitu kadar seberapa jauh organisasi menekankan pekerjaan diselesaikan berdasarkan tim bukan perorangan.

- e. Keagresifan, yaitu kadar seberapa jauh organisasi mendorong para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat.
- f. Kemantapan/stabilitas, yaitu kadar seberapa jauh organisasi menekankan usaha untuk mempertahankan status di dalam pengambilan berbagai keputusan dan tindakan. Berdasarkan penjabaran diatas dapat diketahui bahwa untuk mengukur suatu indikator budaya organisasi dapat melalui, inovasi, perhatian, orientasi hasil, orientasi tim, keagresifan dan, kemantapan. (Ariani & Harun, 2018).

2.4 Komitmen Organisasi

2.4.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi yaitu suatu sikap atau tingkah laku seseorang kepada organisasi berupa loyalitas dan tercapainya visi, misi serta tujuan organisasi serta pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen organisasi sebagai sikap loyalitas pegawai terhadap organisasi dengan cara tetap bertahan dalam organisasi, membantu mencapai tujuan organisasi, dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan pegawai untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang (Santosa Budi Raharjo, 2023).

Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan pegawai terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Selain itu, komitmen organisasi merupakan sebuah keadaan dimana seorang pegawai memihak pada satu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Suatu bentuk komitmen yang muncul bukan saja bersifat loyalitas yang pasif, tetapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan (Pratama, 2022).

Menurut Cahyani *et al.*, (2020) mendeskripsikan komitmen organisasional sebagai perilaku yang mempertimbangkan ketaatan pegawai terhadap organisasional serta prosedur berkesinambungan area kelompok organisasional yang mengutarakan keperdulianya atas organisasional. Berdasarkan (Ariyani & Sugiyanto, 2020) menyampaikan bahwa komitmen organisasional adalah perbuatan yang menggambarkan kepatuhan pegawai atas organisasional serta metode berkepanjangan dimana personil organisasional dalam mengilustrasikan ketertarikannya terhadap organisasional dengan perkembangan serta kesuksesan yang terus meningkat.

Komitmen organisasional yaitu tindakan membalikkan sampai sejauh mana kepribadian seseorang mengetahui dan terkait dalam organisasinya (Widiyati *et al.*, 2020). Komitmen organisasi yang leluasa hendak memberitahukan karena

kepercayaan yang tinggi dan pemasukkan terhadap taksiran juga tujuan organisasi itu sendiri (Ariyani & Sugiyanto, 2020). Jika individu mempunyai jiwa komitmen yang besar, maka ia menganggap dirinya sebagai bagian yang setia dari organisasi tersebut (Widiyati *et al.*, 2020). Ada beberapa faktor yang berdampak pada kemajuan komitmen organisasi pegawai yakni: a) *Quality of work life*, dengan terwujudnya mutu aktivitas kerja yang maksimal akan meningkatkan harapan para pegawai yang akan bersedia tetap berada diposisi tersebut dan bersikeras bertahan dalam kelompok tersebut. b) *Perceived organizational support*, untuk meluaskan komitmen organisasional contohnya dengan adanya upaya yang dijalaninya untuk menunjukkan dorongan organisasional terhadap para pegawai, dan untuk memperoleh dukungan harus berusaha setinggi tingginya serta komitmen yang utuh. c) *Job satisfaction*, saat pegawai sadar berkenan atas kewajibannya seakan berperilaku semaksimal mungkin dan berkomitmen atas kewajibannya sama halnya berkomitmen dengan organisasional tersebut (Ludfia Sulistianingrum, 2024).

2.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Muchlas (2008;112), faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah personal, situasional dan posisi, personal mempunyai ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu teliti, *ektrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Muchlas (2008;112) menjelaskan karakteristik dari personal yang ada yaitu: usia, masa kerja, jenis kelamin, status perkawinan dan ketelibatannya kerja. Situasional yang mempunyai ciri-ciri dengan adanya: nilai (*value*) tempat kerja, keadilan sosial, karakteristik pekerjaan dan dukungan organisasi, sedangkan posisi dipengaruhi oleh

masa kerja dan tingkat pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik individual, meliputi usia, masa kerja, tingkat pendidikan, jenis kelamin, ras serta faktor kepribadian yang dimiliki oleh pegawai.
2. Karakteristik pekerjaan, meliputi pekerjaan yang menantang, kejelasan tugas, umpan balik sebagai sarana evaluasi hasil kerja, interaksi sosial dan suasana kondusif.
3. Karakteristik struktural/karakteristik organisasi, meliputi desentralisais dan otonomi, tanggung jawab, kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai serta sifat dan karakteristik pimpinan.
4. Pengalaman kerja, meliputi ketergantungan organisasi kerja, nilai pentingnya individu bagi organisasi kerja, sejauhmana harapan pegawai dapat terpenuhi oleh organisasi, sikap positif dari rekan kerja terhadap organisasi kerja, serta tipe kepemimpinan yang ada dan berkembang di dalam organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi menurut Dyne dan Graham dalam Priansa (2016;243):

1. Personal

- a. Ciri kepribadian tertentu

Ciri-ciri kepribadian tertentu seperti teliti, *ekstrovert*, berpandangan positif (optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasi kepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri serta individu yang altruistik (senang membantu) akan cenderung

lebih komit.

b. Usia dan masa kerja

Usia dan masa kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

c. Tingkat Pendidikan

Makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat diakomodir, sehingga komitmennya lebih tinggi.

d. Jenis kelamin

Wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.

e. Status perkawinan

Pegawai yang sudah menikah lebih terikat dengan organisasinya.

f. Keterlibatan kerja

Tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.

2. Situasional

a. Nilai (*value*) Tempat Kerja

Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling ketertarikan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan *trust* akan mempermudah setiap pegawai untuk saling bergairah dalam membangun hubungan erat. Jika para pegawai percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk jasa, para pegawai akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan

nilai itu.

b. Keadilan organisasi

Keadilan organisasi meliputi: keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atau pemeliharaan hubungan antar pribadi.

c. Karakteristik pekerjaan

Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan dan Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dalam komitmen. Karakteristik spesifik komitmen dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab serta rasa keterikatan terhadap organisasi.

d. Dukungan organisasi

Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sejauh mana pegawai mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, pimpinan, rekan) memberikan dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan pegawai dan juga menghargai kontribusinya, maka pegawai akan menjadi komit.

3. Posisional

a. Masa Kerja

Masa kerja yang lama akan semakin membuat pegawai komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang pegawai untuk menerima 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 prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi ataupun kemampuan aktif terlibat.

2.4.3 Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Mayer mengemukakan terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu:

- a. Komitmen Afektif (*Affective commitment*) merupakan kecintaan pegawai terhadap organisasi sehingga menimbulkan kemauan untuk tetap tinggal dan membangun hubungan sosial. Para pegawai secara afektif mengaitkan dirinya dengan tujuan organisasi mengidentifikasikan dirinya dengan tujuan-tujuan organisasi dan berhasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Identifikasi dan keterlibatan pegawai dalam suatu organisasi dikarena adanya ikatan emosional atau merasa mempunyai nilai dan tujuan yang sama dengan organisasi.

- b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*) merupakan perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan adanya kebutuhan untuk tetap bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan partisipasi di dalam organisasi.
- c. Komitmen Normatif (*normative commitment*) merupakan perasaan yang mengharuskan pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi dikarenakan adanya kewajiban dan tanggungjawab terhadap organisasi yang didasari dan yang dipertimbangkan nilai, norma dan keyakinan pegawai.

2.5 Kinerja Pegawai

2.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai aturan. Selain itu kinerja juga dapat disebut hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Siti Aminah, 2022).

Pegawai dalam melaksanakan aktivitas kerja menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya, standar, atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada dasarnya perusahaan buka saja mengharapkan pegawai yang cukup terampil tetapi yang terpenting mereka mau bekerja dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Menurut Wijonarko *et al.*, (2022) kinerja merupakan hasil atau pencapaian kerja seseorang baik individu atau kelompok dalam tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi pada kurun waktu tertentu secara legal. Kinerja mencerminkan tingkat efektivitas individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan organisasi, yang diukur berdasarkan standar kerja yang telah ditetapkan (Robbins & Coulter, 2021). Selain itu, kinerja juga merujuk pada pencapaian hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh seseorang dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2020). Lebih lanjut, kinerja dapat dinilai berdasarkan tingkat efisiensi, efektivitas, serta kualitas dalam mencapai target organisasi (Bernardin & Russell, 2022). Dengan demikian, kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya, guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Sedarmayanti, 2023).

Peningkatan kinerja pegawai merupakan hal yang sangat diinginkan oleh setiap organisasi. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi harus memberikan perhatian kepada seluruh pegawainya, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai tujuan perusahaan. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya dalam kinerja

mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang telah ditetapkan berarti kinerja baik atau malah sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan kinerja kurang atau tidak baik. Keberhasilan suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh kinerja pegawai, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan memacu suatu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik (Asriani *et al.*, 2020). Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya, Perasaan - perasaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja dan tidak puas atas pekerjaannya cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja di masa lalu atau masa sekarang untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua (2) unsur penting dalam kepuasan kerja yaitu, nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas yang diberikan melalui proses kerja yang akan mendapatkan hasil sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan dan mempunyai pandangan bahwa kualitas dan kuantitas pekerjaan hari ini harus lebih baik dari pada kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

2.5.2 Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja yang dicapai pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi ada beberapa faktor yang mempengaruhi, berikut beberapa faktor yang mempengaruhi

kinerja pegawai:

- a. Faktor kemampuan secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi, dan kemampuan reality (*skill*).
- b. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Disimpulkan bahwa kemampuan, dan motivasi sangat mempengaruhi kinerja pegawai dalam bekerja. Kinerja yang dicapai pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup organisasi. Dalam mencapai kinerja yang tinggi ada beberapa faktor yang mempengaruhi yang menjadi pemicu apakah kinerja pegawai tinggi atau rendah diantaranya sebagai berikut:

- a. Faktor kemampuan secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi *IQ* dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki *IQ* diatas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi

kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk, kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja, dan sikap kooperatif.

2.5.3 Indikator – Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson mengemukakan ada 5 elemen pokok yang dipakai untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

a. Kuantitas dari hasil

Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dalam bekerja, dapat dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang dihasilkan atau diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah kegiatan yang ditugaskan beserta hasilnya.

b. Kualitas dari hasil

Kualitas merupakan mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas adalah ketaatan pegawai dalam prosedur, disiplin, dedikasi, tingkat dimana hasil dari aktifitas yang telah dilakukan mendekati sempurna dalam menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas. Dalam hal ini kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan yang dimiliki pegawai.

c. Ketepatan waktu dari hasil

Ketepatan waktu adalah seorang pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang

dilakukan pada waktu yang telah ditentukan dan dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas yang lain.

d. Kehadiran

Kehadiran adalah keseriusan akan masuk dalam bekerja setiap harinya dan sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan.

e. Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah diberikan sehingga dapat mencapai hasil dan daya guna semaksimal mungkin.

2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Oleh: Lestari & Darmawan (2025).	X		X	X	Gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
2	Pengaruh Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perumda Pasar Sewakadarma Kota Denpasar. Oleh: Sucandrawati, <i>et al</i> , (2025).			X	X	Motivasi dan Komitmen organisasi secara simultan dan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perumda Pasar Sewakadarma.
3	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Pekalongan. Oleh: Wahyuningsih & Sunarjo (2025).	X	X	X	X	Budaya organisasi menjadi faktor yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sementara gaya kepemimpinan dan komitmen organisasi tidak memberikan dampak signifikan secara langsung dalam konteks penelitian ini
4	Mediasi komitmen organisasi pada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Hotel di Yogyakarta, Oleh: Hananto (2025).	X		X	X	Komitmen organisasi memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bawahan. Kepemimpinan

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
						transformatifional memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja bawahan.
5	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan. Oleh: Izati & Munawaroh (2025)	X	X	X		Budaya dan gaya kepemimpinan organisasi memengaruhi komitmen karyawan.
6	Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening di PT XYZ Oleh: Albany & Waluyo (2025).		X	X	X	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan kinerja karyawan. Komitmen organisasi juga berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
7	Dampak Budaya Perusahaan terhadap		X		X	Budaya organisasi yang kuat meningkatkan

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
	Kinerja dan Inovasi Karyawan. Oleh: Salsabila Zhafirah Ramadhani, Haliza Widiya Utami, Ikhsan Muhamad Mudjenan, Fahdi Nur Fauzi, Wahu Imam Rajani, Della Amelia, (2025).					produktivitas, motivasi, dan keterlibatan karyawan. Budaya perusahaan juga mendorong inovasi, dengan peran kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi dalam memperkuat hubungan tersebut.
8	Hubungan Budaya Organisasi (Organizational Culture) Terhadap Komitmen Organisasi (Organizational Commitment) Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II, Medan Oleh: Chowin, <i>et al</i> , (2025).		X	X		Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional II, Medan.
9	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja	X			X	Gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
	Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Oleh: Nowizar, <i>et al</i> , (2025).					terhadap kinerja karyawan.
10	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasional Pada PT. Perkebunan Nusantara XIV Kota Makassar. Oleh: Ridha, <i>et al</i> , (2025).	X		X		Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi.
11	Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Dengan Komitmen Organisasi Di Lembaga Pendidikan Oleh: Eridhani Dharma Satya, Sugiyarti, Budi Utomo, Sukisno, Pramudita Mei Nata, (2025),	X		X		Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif terhadap budaya organisasi, komitmen, dan kinerja guru. Komitmen organisasi terbukti mempengaruhi kinerja guru di lembagapendidikan.

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
12	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan Di Bimba Aiueo Kabupaten Banyumas Oleh: Anisa Larasati, Adityo Nugroho, Melli Andini, (2025).		X	X		Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan di Bimba Aiueo Kabupaten Banyumas.
13	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai ASN Kota Bandar Lampung yang Dimoderasi oleh Budaya Organisasi Oleh: Fitria Sari, Faurani I Santi Singagerda (2024)	X	X		X	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai ASN, dengan budaya organisasi sebagai variabel moderasi yang memperkuat.
14	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformatif, dan	X	X	X	X	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
	Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Mahkota Indonesia Jakarta. Oleh: Eska Kristie Anggrainy, Agus Rahman, Ike Kusdyah, (2024).					transformatif, dan komitmen organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Mahkota Indonesia Jakarta.
15	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada BSI KCP Medan. Oleh: Ajengesti Latifah Sabrinasyah, M. Syukri Albani Nst, Rahmat Daim Harahap, (2024).	X	X		X	Kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
16	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai	X	X	X	X	Kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
	Variabel Mediasi pada Rumah Sakit Jiwa Provinsi Bali Oleh: I Nyoman Gede Suartika, I Made Sudiarta, Ni Nyoman Sulastri, (2024)					komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.
17	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kesehatan Rumah Sakit Elim Rantepao Kabupaten Toraja Utara Oleh: Zam Laga, Adriana Madya Marampa, Dina Ramba, (2024).	X	X		X	Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai kesehatan di Rumah Sakit Elim Rantepao.
18	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Rumah Sakit Khusus Paru Provinsi Bali.	X	X	X	X	Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
	Oleh: I Gusti Ayu Ketut Suryani, I Made Suwitra, Ni Nyoman Sulastri, (2024)					
19	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo Jakarta Oleh: Lala Romlah, Titing Widyastuti, (2024)	X	X		X	Gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.
20	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Sebagai Variabel Intervening di Pemerintah Kabupaten Magetan.	X	X	X	X	Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berperan penting dalam mempengaruhi kinerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Magetan. Meskipun pengaruh

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
	Oleh: Anik Ratnasari, Dewie Tri Wijayati Wardoyo, Anang Kistyanto, (2024).					langsung gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai tidak signifikan.
21	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi Kepuasan Kerja Oleh: Alna As Zahra, Heru Baskoro, (2024)	X	X		X	Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
22	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Adyawinsa Rubber Industry Oleh: Santi, Dicky, (2024)	X	X		X	Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja, namun kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.
23	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan	X	X	X	X	Kepemimpinan transformasional dan

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
	Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Padang Panjang Barat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Oleh: Yervinna Rahmi Fitri, Eka Risma Putri, (2024)					budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.
24	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif, Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bangun Nusantara Bersama Sahabat Oleh: Selfi Yehofa Tamonob, Tri Siwi Agustina, Dian Ekowati, (2024)	X	X	X	X	Kepemimpinan transformatif, komitmen organisasi, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara terpisah maupun bersama-sama.
25	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai		X		X	Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
	dimediasi oleh Komitmen Organisasi Oleh: Ahmad Fauzan Zulaspan Tupti Fajar Pasaribu Hasrudy Tanjung (2023)					Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
26	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Rumah Sakit Tria Dipa Jakarta Oleh: Andini Hesti Irianti, Ignatius Bernarto, (2023)	X	X		X	Kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
27	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi oleh Disiplin Kerja pada Dinas Kesehatan Provinsi Jambi. Oleh: Rian Afriansyah, Dahmiri Dahmiri, Idham Khalik, (2023).		X		X	Budaya organisasi secara langsung langsung dan tidak langsung melalui disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, begitu pula disiplin kerja secara langsung berpengaruh

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
						positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
28	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan Transformatif Terhadap Komitmen Organisasi Anggota Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia Rayon Al-Farabi Komisariat Unisma Oleh: Rofiqi Budi Wahono, Khalikussabir, (2022).	X		X		Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepemimpinan Transformatif secara simultan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Anggota PMII Rayon Al-Farabi.
29	Pengaruh Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Pegawai: Peran Kesiapan Untuk Berubah Sebagai Mediator Oleh: Dewiana Novitasari, Masduki Asbani (2022).	X			X	Kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh signifikan terhadap.
30	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan		X	X	X	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
	Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Koperasi Unit Desa Pedungan Oleh: Komang Pasek Anggara, I Wayan Sujana, Ni Nyoman Ari Novarini, (2022).					komitmen organisasi. Meskipun budaya organisasi tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan, Komitmen organisasi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
31	Peran Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Oleh: Fery Panjaitan (2022)		X		X	Budaya organisasi terhadap kinerja pegawai memiliki nilai p-values $0.000 < 0.05$. Hasil tersebut menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
32	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel		X	X	X	Komitmen organisasi dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Komitmen organisasi tidak memberikan pengaruh

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
	Intervening Pada PT Emerio Indonesia Oleh: Vera Sylvia Saragi Sitio (2021).					langsung terhadap kinerja pegawai melalui OCB.
33	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Koperasi, UMKM, Dan Perindustrian Kabupaten Bantul) Oleh: Wahyu Baharudin Yusuf, Arief Subyantoro, Anis Siti Hartati, (2021).	X	X	X	X	Gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasional berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.
34	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen		X	X		Budaya organisasi berpengaruh dan tidak signifikan terhadap komitmen organisasi

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
	Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Oleh: Richard, Brillian Andres and Dahnil Johar, Johar and Erni, Febrina Harahap (2021).					
35	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Generasi Milenial dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Oleh: Chintya Krisna Inggira, Suryanto, Windijarto, (2021).	X	X		X	Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan generasi milenial, budaya organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan generasi milenial melalui motivasi.
36	Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan Oleh: Masduki Asbari, Dewiana Novitasari,	X			X	Kepemimpinan transformatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Judul, Nama Penulis, Tahun	Variabel				Hasil Penelitian
		X1	X2	M	Y	
	Gazali, Nelson Silitonga, Erni Taruli Pebrina, (2020).					

