

---

## **Model Strategi Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Sebagai Mediasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran**

**Teguh Harso Widagdo<sup>1\*</sup>, Satria Avianda Nurcahyo<sup>2</sup>, Sudiyono<sup>3\*</sup>, Ahmad Ali<sup>4</sup>, Adi Purwanto<sup>5</sup>**

<sup>1,2,3,4,5</sup> Prodi Bisnis Manajemen Retail, Universitas Ngudi Waluyo, Indonesia  
Email: [teguharsowidagdo@unw.ac.id](mailto:teguharsowidagdo@unw.ac.id)

Diterima : 07-07-2025

Direvisi : 25-07-2025

Dipublikasikan : 31-07-2025

---

### **Abstract.**

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership on employee performance with organizational culture as a mediating variable at Ciawi Regional General Hospital (RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran). A quantitative approach was employed using the Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) method. The sample was determined using Slovin's formula, resulting in 120 respondents consisting of RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran employees. Data were collected through structured questionnaires and analyzed using SEM-PLS software. The results revealed that transformational leadership positively and significantly affects employee performance (Hypothesis 1). Organizational culture also positively and significantly influences employee performance (Hypothesis 2). Furthermore, organizational culture effectively mediates the relationship between transformational leadership and employee performance, with a positive and significant effect (Hypothesis 3). These findings indicate that a strong organizational culture can enhance the impact of transformational leadership in improving employee performance. The practical implications of this study emphasize the importance of adopting transformational leadership styles and strengthening organizational culture to enhance employee performance. RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran management is encouraged to develop leadership programs that promote communication, motivation, and innovation while consistently implementing organizational cultural values. This study contributes theoretically to the literature on transformational leadership, organizational culture, and employee performance, particularly in the context of regional hospitals. Future research is recommended to explore other variables that may mediate or moderate these relationships, such as work motivation or job satisfaction.*

**Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Employee Performance.**

### **Abstrak.**

Penelitian ini **bertujuan** untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi pada RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran. **Pendekatan** yang digunakan adalah kuantitatif dengan **metode** *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Pengambilan sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin, menghasilkan 120 responden yang terdiri dari pegawai RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan software SEM-PLS. **Hasil penelitian** menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Hipotesis 1). Budaya organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Hipotesis 2). Selain itu, budaya organisasi mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai secara positif dan signifikan (Hipotesis 3). Temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat

memperkuat dampak kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah pentingnya rumah sakit untuk mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional dan memperkuat budaya organisasi guna meningkatkan kinerja pegawai. Manajemen RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran diharapkan dapat menyusun program pengembangan kepemimpinan yang mendorong komunikasi, motivasi, dan inovasi, serta memastikan penerapan nilai-nilai budaya organisasi secara konsisten. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap literatur tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai, khususnya dalam konteks rumah sakit daerah. Studi lebih lanjut disarankan untuk mengeksplorasi variabel lain yang dapat memediasi atau memoderasi hubungan ini, seperti motivasi kerja atau kepuasan kerja.

**Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai.**

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan elemen penting dalam menentukan keberhasilan organisasi, terutama dalam sektor pelayanan kesehatan seperti di RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran. Sebagai rumah sakit daerah yang melayani masyarakat luas, RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran menghadapi tantangan besar dalam memastikan pelayanan yang berkualitas di tengah keterbatasan sumber daya (Azmy, 2015). Dalam situasi ini, peningkatan kinerja pegawai menjadi prioritas utama yang memerlukan pendekatan strategis, baik melalui kepemimpinan yang efektif maupun penguatan budaya organisasi yang mendukung. Kepemimpinan transformasional menjadi salah satu pendekatan yang banyak diakui efektif dalam mendorong kinerja pegawai (Aboramadan, 2020).

Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga mampu menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan pegawai untuk mencapai potensi terbaik mereka (Niazi et al., 2023). Di RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran, gaya kepemimpinan ini sangat relevan, mengingat kebutuhan untuk menciptakan lingkungan kerja yang inovatif, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang optimal. Selain kepemimpinan, budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam mendukung kinerja pegawai.

Selain kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, penting untuk mempertimbangkan bahwa dinamika kinerja pegawai di sektor pelayanan kesehatan juga dipengaruhi oleh kompleksitas tugas dan tanggung jawab yang mereka emban. Pegawai RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran tidak hanya dituntut untuk memberikan pelayanan yang cepat dan tepat, tetapi juga harus mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan pasien yang beragam (S. A. Nurcahyo, 2024). Dalam konteks ini, pendekatan kepemimpinan yang mampu menginspirasi pegawai untuk tetap berkomitmen meskipun dalam kondisi kerja yang menantang menjadi semakin relevan.

Tabel 1. Gambaran Data Awal RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran

Aspek	Indikator	Hasil (%)	Keterangan
Kinerja Pegawai	Kepuasan Pasien	78%	Tingkat kepuasan pasien terhadap pelayanan.
Kinerja Pegawai	Produktivitas Kerja	72%	Penyelesaian tugas sesuai target waktu.
Kinerja Pegawai	Ketepatan Administrasi	70%	Akurasi laporan administrasi pegawai.
Kepemimpinan Transformasional	Visi dan Arahan yang Jelas	65%	Pemimpin memberikan visi dan arahan.
Kepemimpinan Transformasional	Motivasi dan Inspirasi	68%	Pemimpin memotivasi pegawai.

Kepemimpinan Transformasional	Dukungan terhadap Pengembangan Pegawai	60%	Peluang pelatihan dan pengembangan.
Budaya Organisasi	Kolaborasi Tim	75%	Tingkat kerjasama antarpegawai.
Budaya Organisasi	Adaptabilitas terhadap Perubahan	62%	Respon pegawai terhadap perubahan.
Budaya Organisasi	Komitmen terhadap Nilai Organisasi	68%	Pegawai mematuhi nilai organisasi.

Sumber : Data SDM RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran diolah peneliti, 2024

Tabel di atas memberikan gambaran kondisi awal kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi di RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran berdasarkan hasil survei awal. Dari aspek kinerja pegawai, terlihat bahwa tingkat kepuasan pasien berada pada angka 78%, yang menunjukkan bahwa mayoritas pasien merasa puas dengan pelayanan. Namun, angka ini masih berada di bawah target optimal yang biasanya ditetapkan di atas 80%. Indikator lain seperti produktivitas kerja (72%) dan ketepatan administrasi (70%) juga mengindikasikan perlunya peningkatan dalam efisiensi kerja dan akurasi laporan administratif.

Dari aspek kepemimpinan transformasional, ditemukan bahwa indikator "Visi dan Arahan yang Jelas" hanya mendapatkan skor 65%. Hal ini menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk memperkuat kemampuan pemimpin dalam memberikan visi yang inspiratif kepada pegawai. Selain itu, motivasi dan inspirasi yang diberikan oleh pemimpin (68%) serta dukungan terhadap pengembangan pegawai (60%) juga masih berada di tingkat moderat. Data ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional di RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran belum sepenuhnya optimal dalam mendorong pegawai untuk mencapai potensi terbaiknya.

Budaya organisasi di RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran menunjukkan hasil yang beragam. Kolaborasi tim memiliki skor tertinggi (75%), mencerminkan kerja sama yang baik antarpegawai. Namun, adaptabilitas terhadap perubahan hanya mencapai 62%, yang menunjukkan bahwa pegawai masih menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan inovasi atau kebijakan baru. Selain itu, komitmen terhadap nilai organisasi sebesar 68% juga mengindikasikan bahwa sebagian pegawai belum sepenuhnya memahami atau menginternalisasi nilai-nilai organisasi. Secara keseluruhan, data ini menggarisbawahi pentingnya intervensi manajerial untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan memperkuat budaya organisasi di RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran.

Kombinasi dari kepemimpinan transformasional yang lebih efektif dan budaya organisasi yang adaptif diyakini dapat menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai secara menyeluruh (Risqina et al., 2020). Dalam konteks pelayanan kesehatan, hal ini tidak hanya penting untuk meningkatkan produktivitas kerja tetapi juga untuk memastikan kualitas layanan pasien yang lebih baik. Temuan dari tabel ini menjadi dasar yang kuat untuk penelitian lebih lanjut. Dengan mengaitkan data ini dengan model teoritis yang relevan, seperti kepemimpinan transformasional dan teori budaya organisasi, penelitian ini dapat memberikan kontribusi praktis dan teoretis yang signifikan. Temuan ini juga dapat digunakan oleh RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran sebagai panduan untuk merancang strategi perbaikan yang lebih terfokus dan berbasis bukti, sehingga mampu menghadapi tantangan dalam dunia pelayanan kesehatan yang terus berkembang.

Tantangan lain yang dihadapi RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran adalah keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia, yang sering kali memengaruhi stabilitas operasional. Di tengah keterbatasan ini, pemimpin transformasional dapat berperan sebagai katalis perubahan dengan menciptakan visi bersama yang mendorong efisiensi kerja dan inovasi. Budaya organisasi yang adaptif juga menjadi landasan bagi pegawai untuk bekerja secara lebih efektif meskipun dengan sumber daya yang terbatas (Ingvaldsen & Engesbak, 2020). Sinergi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kuat memungkinkan organisasi untuk mengatasi tantangan ini secara lebih sistematis.

Penelitian ini juga memberikan peluang untuk mengeksplorasi bagaimana budaya organisasi dapat membentuk perilaku kerja pegawai yang inovatif. Di RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran, budaya kerja yang mendukung inovasi tidak hanya relevan untuk meningkatkan kinerja individu, tetapi juga untuk menciptakan sistem pelayanan yang lebih efisien. Sebagai contoh, implementasi teknologi baru dalam layanan kesehatan dapat berhasil jika didukung oleh budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan pembelajaran. Dengan demikian, penelitian ini menjadi langkah awal untuk memahami dinamika ini secara lebih mendalam. Selain manfaat praktis bagi RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran, penelitian ini memiliki kontribusi teoretis yang signifikan. Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai telah banyak dibahas. Namun, penelitian yang mengkhususkan konteks sektor pelayanan kesehatan di Indonesia masih relatif terbatas. Dengan pendekatan berbasis data kuantitatif, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya diskursus akademik sekaligus memberikan panduan praktis bagi pengelola rumah sakit lainnya di Indonesia.

Budaya organisasi yang kuat dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif, memotivasi pegawai, serta mendorong kolaborasi dalam tim (Chen et al., 2021). Di RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran, nilai-nilai seperti integritas, empati, dan inovasi perlu menjadi bagian integral dari budaya kerja untuk memastikan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Ketika budaya organisasi yang baik terintegrasi dengan kepemimpinan transformasional, sinergi ini dapat mendorong peningkatan kinerja pegawai secara signifikan (Farras et al., 2024).

## **LITERATURE REVIEW**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional adalah suatu pendekatan dalam kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai tujuan bersama yang lebih tinggi (Nguyen et al., 2023). Dalam model ini, pemimpin tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek atau material, tetapi juga pada pengembangan pribadi dan profesional pengikutnya. Kepemimpinan transformasional berfokus pada pemberdayaan individu dalam organisasi, mengarah pada pencapaian perubahan yang signifikan baik dalam diri individu maupun dalam organisasi secara keseluruhan (Hermawati & Mas, 2017).

Pemimpin transformasional berperan sebagai agen perubahan yang mampu menggugah motivasi intrinsik pegawai untuk mencapai kinerja optimal. Pemimpin yang transformasional biasanya memiliki visi yang jelas dan mampu menyampaikan visi tersebut dengan cara yang menginspirasi, sehingga pengikut merasa terhubung dan termotivasi untuk berusaha lebih keras. Dengan cara ini, pemimpin tidak hanya mengandalkan kekuasaan atau otoritas formal, tetapi lebih pada pengaruh pribadi yang didasarkan pada integritas dan kemampuan untuk mempengaruhi perasaan dan pemikiran pengikut (Farras et al., 2024).

Salah satu ciri utama dari kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang mendalam kepada pengikutnya. Pemimpin transformasional dapat membuat pengikutnya merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan Keputusan (Risqina et al., 2020). Hal ini menciptakan hubungan yang kuat antara pemimpin dan pengikut, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi. Dalam lingkungan kerja, hal ini berdampak positif pada tingkat loyalitas pegawai dan menurunkan tingkat turnover.

Pemimpin transformasional juga dikenal karena kemampuannya untuk mendorong inovasi dan kreativitas di tempat kerja. Mereka mengajak pengikutnya untuk berpikir di luar batasan-batasan yang ada, mendorong eksperimen dan mencari solusi baru untuk permasalahan yang ada (Andreas, 2004). Kepemimpinan semacam ini sangat penting dalam organisasi yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis dan memerlukan adaptasi yang cepat terhadap perubahan. Di sektor pelayanan kesehatan,

misalnya, pemimpin transformasional dapat mendorong penggunaan teknologi baru atau pengembangan metode pelayanan yang lebih efisien.

Selain itu, pemimpin transformasional memfokuskan diri pada pengembangan individu dalam organisasi (S. A. Nurcahyo, Anis, et al., 2024). Mereka sering kali memberikan perhatian khusus pada kebutuhan dan potensi masing-masing pegawai, memberikan pelatihan, dukungan, dan peluang untuk pengembangan diri. Dengan cara ini, pemimpin tidak hanya berfokus pada kinerja jangka pendek tetapi juga pada pertumbuhan jangka panjang pegawai. Pemimpin transformasional melihat setiap pegawai sebagai individu dengan potensi yang dapat dikembangkan, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja keseluruhan organisasi (Risqina et al., 2020).

Kepemimpinan transformasional juga memiliki dampak yang signifikan terhadap budaya organisasi. Dengan memperkenalkan nilai-nilai baru dan menginspirasi pengikut untuk mengikuti nilai-nilai tersebut, pemimpin transformasional dapat menciptakan budaya organisasi yang lebih inklusif, inovatif, dan adaptif. Budaya organisasi yang positif ini dapat memperkuat keterlibatan pegawai, meningkatkan kepuasan kerja, serta meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja. Namun, meskipun memiliki banyak manfaat, kepemimpinan transformasional juga memiliki tantangan tersendiri (Farras et al., 2024). Tidak semua individu dapat beradaptasi dengan pendekatan ini, terutama bagi mereka yang lebih nyaman dengan struktur hierarkis dan kepemimpinan yang lebih otoriter. Oleh karena itu, penting bagi seorang pemimpin transformasional untuk memahami kebutuhan dan karakteristik pengikutnya, serta menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar efektif dalam konteks yang berbeda.

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi adalah kumpulan nilai, norma, keyakinan, dan kebiasaan yang berkembang dalam sebuah organisasi, yang membentuk cara pegawai berinteraksi, bekerja, dan berkomunikasi satu sama lain. Budaya ini berfungsi sebagai landasan dalam pengambilan keputusan, perilaku sehari-hari, serta cara organisasi menjalankan operasionalnya (Paraskevi, 2015). Budaya organisasi mencerminkan identitas organisasi dan menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi, karena dapat mempengaruhi tingkat motivasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai (Muhammad Dahlan, 2019).

Budaya organisasi biasanya terbentuk dari waktu ke waktu melalui pengalaman kolektif para anggota organisasi. Proses ini melibatkan berbagai elemen seperti nilai-nilai inti yang diyakini oleh organisasi, kebiasaan atau rutinitas yang berkembang, serta cara organisasi mengatasi tantangan dan perubahan. Setiap organisasi memiliki budaya yang unik, yang tercermin dalam sikap dan perilaku pegawainya (Risqina et al., 2020). Sebagai contoh, budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan kerja tim akan menghasilkan interaksi yang lebih terbuka dan produktif di antara pegawai, sementara budaya yang lebih hierarkis mungkin menekankan struktur dan kontrol yang ketat.

Budaya organisasi berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang dapat meningkatkan motivasi pegawai dan mendorong kinerja tinggi. Dalam organisasi yang memiliki budaya yang kuat dan positif, pegawai merasa dihargai dan memiliki rasa keterikatan yang lebih besar terhadap tujuan organisasi (Nguyen et al., 2023). Hal ini berkontribusi pada tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Sebaliknya, budaya yang lemah atau negatif dapat menyebabkan ketidakpuasan, konflik internal, dan penurunan kinerja.

Ada beberapa jenis budaya organisasi yang dikenal, di antaranya budaya klan, budaya adhokrasi, budaya pasar, dan budaya hirarkis. Budaya klan menekankan pada kolaborasi, kepercayaan, dan hubungan kekeluargaan antaranggota organisasi. Budaya adhokrasi lebih mengutamakan inovasi, kreativitas, dan kebebasan dalam bekerja. Budaya pasar berfokus pada hasil, pencapaian tujuan, dan kompetisi yang sehat, sementara budaya hirarkis lebih menekankan pada struktur organisasi yang jelas dan prosedur yang terstandarisasi (Susilo & Mayowan, 2024). Pemahaman terhadap jenis budaya

organisasi yang ada dapat membantu manajer untuk menentukan strategi yang tepat dalam mengelola organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, budaya organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal yang cepat, terutama dalam menghadapi persaingan global dan perkembangan teknologi. Budaya yang adaptif dan fleksibel sangat penting agar organisasi dapat tetap relevan dan kompetitif di pasar. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dalam inovasi dan perubahan cenderung lebih sukses dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada (Stojanović et al., 2020). Oleh karena itu, pengembangan budaya organisasi yang sehat dan dinamis harus menjadi salah satu prioritas bagi pemimpin organisasi.

Pentingnya budaya organisasi juga tercermin dalam bagaimana organisasi menghadapi krisis atau perubahan besar. Budaya yang positif dapat membantu organisasi bertahan dalam situasi yang sulit, karena anggota organisasi cenderung bekerja sama dengan lebih baik, beradaptasi dengan lebih cepat, dan tetap berfokus pada tujuan Bersama (Thuku, 2015). Sebaliknya, budaya yang buruk dapat memperburuk situasi, meningkatkan stres, dan menyebabkan penurunan semangat kerja. Oleh karena itu, pemeliharaan dan penguatan budaya organisasi yang sehat harus menjadi bagian integral dari strategi pengelolaan sumber daya manusia. Secara keseluruhan, budaya organisasi adalah elemen penting yang mempengaruhi hampir setiap aspek operasional organisasi.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merujuk pada sejauh mana pegawai dalam sebuah organisasi dapat melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan peran mereka secara efektif dan efisien. Kinerja ini mencakup berbagai aspek, seperti pencapaian tujuan yang ditetapkan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, serta kontribusi individu terhadap tujuan dan misi organisasi (Wikaningrum & Kartikasari, 2023). Kinerja pegawai menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi, karena organisasi yang memiliki pegawai dengan kinerja tinggi cenderung lebih produktif dan mampu mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai antara lain motivasi, kompetensi, kepuasan kerja, serta dukungan dari manajemen (Azmy, 2015). Motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk berusaha lebih keras dalam pekerjaan mereka, sementara kompetensi yang memadai memastikan bahwa pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Kepuasan kerja juga memainkan peran penting, karena pegawai yang puas dengan kondisi kerja dan suasana organisasi cenderung lebih termotivasi untuk berkinerja optimal (S. A. Nurcahyo, Widagdo, et al., 2024).

Dukungan dari manajemen atau kepemimpinan yang transformasional juga memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Pemimpin yang dapat menginspirasi dan memberikan arahan yang jelas, serta memberi kesempatan bagi pegawai untuk berkembang, akan meningkatkan kinerja mereka. Selain itu, pemimpin yang memberikan umpan balik konstruktif dan penghargaan atas pencapaian pegawai juga dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang baik dapat menjadi pendorong utama dalam memaksimalkan potensi karyawan (Rachmawati et al., 2023).

Salah satu aspek penting dari kinerja pegawai adalah efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang efisien. Pegawai yang mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan operasional organisasi. Selain itu, kinerja pegawai juga dilihat dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Kualitas ini mencakup akurasi, ketelitian, dan konsistensi dalam melaksanakan tugas (Subbarayalu & Al Kuwaiti, 2019). Kinerja yang berkualitas tinggi sangat penting dalam memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi standar yang ditetapkan organisasi.

Selain itu, kinerja pegawai dapat diukur dengan melihat kontribusinya terhadap budaya organisasi dan pencapaian tujuan jangka panjang. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap visi dan misi organisasi cenderung akan berkontribusi secara positif dalam mencapai tujuan tersebut (Weqar

et al., 2020). Mereka juga lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi yang dibutuhkan organisasi untuk tetap kompetitif di pasar. Pegawai yang berorientasi pada hasil dan bekerja dengan penuh tanggung jawab dapat meningkatkan daya saing dan reputasi organisasi.

Pengukuran kinerja pegawai dilakukan melalui berbagai metode, salah satunya adalah melalui penilaian kinerja atau evaluasi kinerja. Evaluasi ini dapat berupa penilaian dari atasan langsung, penilaian diri (self-assessment), maupun umpan balik dari rekan kerja (S. Nurcahyo et al., 2023). Proses ini bertujuan untuk menilai sejauh mana pegawai telah memenuhi target dan ekspektasi yang ditetapkan. Hasil dari penilaian ini dapat digunakan untuk merancang program pelatihan dan pengembangan bagi pegawai, serta untuk memberikan penghargaan atau insentif yang memotivasi pegawai untuk terus berkinerja lebih baik. Pentingnya kinerja pegawai tidak hanya terletak pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga dalam pengembangan keberlanjutan organisasi. Organisasi yang mampu memaksimalkan kinerja pegawainya akan memiliki daya tahan yang lebih kuat untuk menghadapi tantangan di masa depan, baik itu dari segi pasar, teknologi, maupun regulasi (Ahmed, 2016). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk terus mengevaluasi dan meningkatkan sistem manajemen kinerja agar dapat mendukung pencapaian tujuan jangka panjang organisasi dengan lebih efektif (S. A. Nurcahyo, Jannah, et al., 2024).

### **Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Budaya organisasi, dan kinerja pegawai berawal dari pemahaman bahwa kepemimpinan yang efektif dan budaya yang mendukung dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja individu dalam organisasi (Orlova, 2021). Kepemimpinan transformasional dikenal karena kemampuannya untuk menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional mampu menciptakan visi yang kuat, memberikan arahan yang jelas, serta mendorong pengikutnya untuk berinovasi dan mencapai potensi terbaik mereka (Tasci, 2020). Dengan demikian, pemimpin transformasional diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi dan pembentukan lingkungan kerja yang mendukung.

Budaya organisasi juga berperan penting dalam membentuk pola perilaku pegawai. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif cenderung menciptakan suasana yang kondusif bagi pegawai untuk berkolaborasi, berinovasi, dan bekerja secara efisien. Budaya yang mendukung keterbukaan, kerjasama, dan pembelajaran akan meningkatkan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas mereka dengan baik (Mayasari & Chandra, 2020). Sebaliknya, budaya yang buruk dapat menghambat motivasi dan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, dapat diajukan hipotesis bahwa budaya organisasi yang positif akan memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai (Nurhayati, 2017).

Pada titik ini, hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi juga perlu diperhatikan. Pemimpin yang mampu membangun budaya yang mendukung dapat memperkuat efek positif dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai (S. A. Nurcahyo, Rachmawati, et al., 2024). Sebagai contoh, pemimpin transformasional yang mendorong nilai-nilai seperti inovasi, integritas, dan kolaborasi dalam budaya organisasi akan menciptakan lingkungan yang memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan lebih produktif dan kreatif. Oleh karena itu, dapat diasumsikan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap peningkatan kinerja pegawai (Weqar et al., 2020). Dengan demikian, hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini berfokus pada dua hubungan utama. Pertama, bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Kedua, bahwa budaya organisasi memiliki peran penting sebagai mediator yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja pegawai (Nisa, 2018). Pengujian hipotesis ini dapat memberikan wawasan baru mengenai bagaimana organisasi dapat memaksimalkan potensi pegawai dengan

menciptakan budaya yang mendukung dan memimpin dengan cara yang menginspirasi dan memberdayakan.

*H1 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai*

*H2 : Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai*

*H3 : Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi*

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Squares (PLS). Pendekatan ini dipilih karena mampu menguji hubungan antar variabel secara simultan dan memberikan hasil yang lebih komprehensif dalam menganalisis pengaruh antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. SEM PLS juga memungkinkan penelitian untuk mengukur variabel laten, yang sulit diukur secara langsung, seperti kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi, melalui indikator-indikator yang lebih terukur (Hair, 2017). Dengan menggunakan SEM PLS, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 120 pegawai RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran, yang dipilih dengan menggunakan rumus Slovin untuk menentukan jumlah sampel yang representatif. Responden yang terlibat dalam penelitian ini akan diminta untuk mengisi kuesioner yang telah disusun berdasarkan variabel-variabel penelitian, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Kuesioner tersebut menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi responden terhadap masing-masing variabel (Syaiful, 2018). Data yang diperoleh dari kuesioner ini akan dianalisis menggunakan perangkat lunak SEM PLS untuk menguji hipotesis yang telah dikembangkan.

Analisis data akan dilakukan dalam dua tahap, yaitu tahap pengujian model pengukuran dan tahap pengujian model struktural. Pada tahap pertama, validitas dan reliabilitas instrumen akan diuji untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan memiliki kualitas pengukuran yang baik. Setelah itu, model struktural akan diuji untuk melihat sejauh mana pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui budaya organisasi sebagai variabel mediasi (Pratisto, 2009). Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori mengenai hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja pegawai.

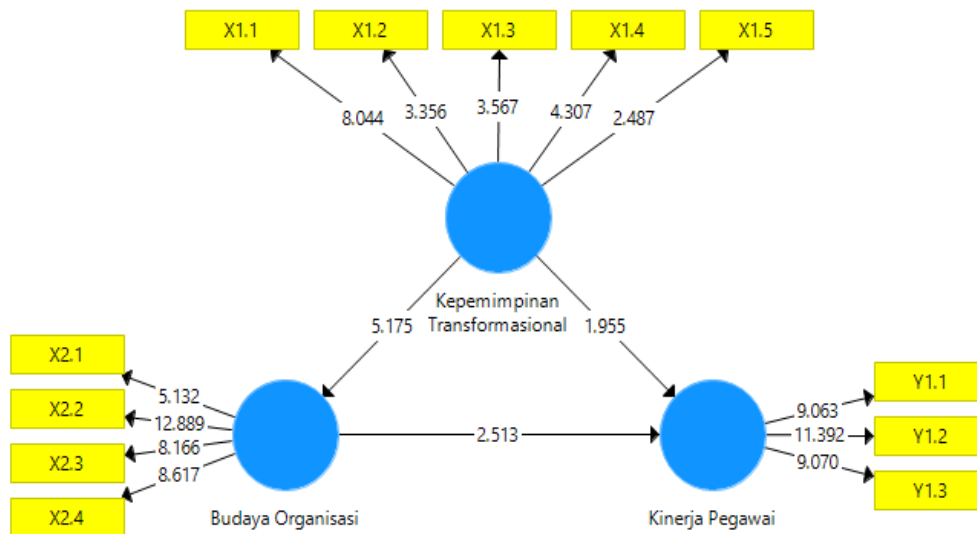
## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Tabel 2. Pengujian Hipotesis

	<b>Original Sample</b>	<b>Sample Mean</b>	<b>Standar Deviasi</b>	<b>T-Statistic</b>	<b>P-Value</b>
<b>Budaya Organisasi&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.310	0.307	0.124	2.513	0.006
<b>Kepemimpinan Transformasional&gt;Budaya Organisasi</b>	0.448	0.487	0.087	5.175	0.000
<b>Kepemimpinan Transformasional&gt;Kinerja Pegawai</b>	0.246	0.269	0.126	1.955	0.026

Sumber : Data diolah, 2025

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber : Data diolah, 2025

Tabel 2 menampilkan hasil uji hipotesis yang mencerminkan hubungan langsung antarvariabel dalam organisasi. Hasil tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

**Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan nilai Original Sample sebesar 0.310, *P-Value* 0.006, dan *T-Statistic* 2.513. Artinya, ketika budaya organisasi berkembang secara positif, melalui nilai-nilai yang kuat seperti kerja sama, komitmen tinggi, dan orientasi hasil—kinerja pegawai secara keseluruhan meningkat. Hal ini menegaskan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan terstruktur dapat memengaruhi kemampuan pegawai untuk mencapai target organisasi. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, kebiasaan, dan sistem yang ada di dalam organisasi. Budaya ini membentuk lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya berdampak pada cara kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Jika organisasi memiliki budaya yang positif, budaya kolaboratif, inovatif, dan berorientasi pada hasil, maka pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih efektif dan efisien, meningkatkan produktivitas mereka secara keseluruhan.

**Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi**

Variabel ini memiliki pengaruh paling besar dibandingkan yang lain, dengan Original Sample 0.448, *P-Value* 0.000, dan *T-Statistic* 5.175. Pengaruh yang signifikan ini mencerminkan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional yakni yang menginspirasi, memotivasi, memberikan visi strategis, dan peduli terhadap pengembangan staf dapat memperkuat budaya organisasi. Kepemimpinan transformasional mampu menciptakan suasana kerja kolaboratif dan memberdayakan, sehingga mendorong budaya organisasi yang positif. Kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk dan mempengaruhi budaya organisasi. Pemimpin yang transformasional tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga berusaha untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi individu di dalam organisasi. Mereka mampu menciptakan visi yang jelas dan memotivasi anggota tim untuk bekerja menuju visi tersebut, dengan meningkatkan rasa komitmen dan keterlibatan. Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi budaya organisasi dengan menanamkan nilai-nilai inti, seperti kolaborasi, inovasi, dan

kepedulian terhadap kesejahteraan anggota organisasi. Pemimpin transformasional cenderung memberikan perhatian yang lebih besar pada pengembangan sumber daya manusia, memberikan kesempatan untuk pembelajaran dan peningkatan keterampilan, serta memberikan dukungan untuk kreativitas dan pengambilan inisiatif. Sikap pemimpin yang mengutamakan penghargaan atas pencapaian individu dan tim akan menciptakan budaya organisasi yang menghargai prestasi, keterbukaan, dan rasa saling percaya di antara anggota organisasi. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional berperan sebagai agen perubahan yang membentuk norma dan perilaku yang diinginkan dalam budaya organisasi, yang pada gilirannya mendorong terciptanya lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif.

### **Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan pengaruh signifikan dengan nilai Original Sample 0.246, *P-Value* 0.026, dan *T-Statistic* 1.955. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi budaya organisasi tetapi juga berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai. Pemimpin yang memberikan bimbingan, inspirasi, dan apresiasi terhadap kerja keras pegawai mampu menciptakan semangat kerja tinggi yang berujung pada produktivitas lebih baik. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dalam sebuah organisasi. Pemimpin yang transformasional tidak hanya berfokus pada pengelolaan tugas sehari-hari, tetapi juga berusaha untuk menginspirasi dan memotivasi pegawainya agar mencapai potensi penuh mereka. Pemimpin yang mengimplementasikan gaya kepemimpinan ini mampu menciptakan visi yang menggerakkan pegawai untuk bekerja lebih keras, berinovasi, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Dengan memberikan inspirasi, pemimpin transformasional dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang pada gilirannya dapat memperbaiki kinerja mereka.

Pemimpin transformasional yang efektif juga cenderung mendukung perkembangan profesional pegawai dengan memberikan umpan balik konstruktif, peluang pengembangan, dan pemberdayaan. Ketika pegawai merasa dihargai dan diberikan kesempatan untuk berkembang, mereka lebih cenderung untuk meningkatkan kinerja mereka. Pemimpin yang memberikan arahan yang jelas dan menciptakan lingkungan yang mendukung dapat mengurangi ketidakpastian dan kebingungan di antara pegawai, sehingga mereka dapat fokus untuk menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu. Selain itu, pemimpin transformasional juga dikenal karena kemampuan mereka untuk menciptakan hubungan yang lebih kuat dengan pegawai, yang dapat meningkatkan rasa percaya diri dan keterlibatan dalam pekerjaan. Selain itu, kepemimpinan transformasional berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja yang positif, di mana pegawai merasa dihargai, termotivasi, dan diberikan kesempatan untuk mengemukakan ide-ide mereka. Ketika pemimpin berfokus pada pemberdayaan pegawai dan mendengarkan masukan mereka, pegawai merasa lebih memiliki peran dalam organisasi. Hal ini meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan dan meningkatkan kualitas serta produktivitas hasil kerja. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pemberian inspirasi, dukungan, dan lingkungan kerja yang kondusif untuk pencapaian tujuan organisasi.

Tabel 3. Pengujian Efek Mediasi

	<b>Original Sample</b>	<b>Sample Mean</b>	<b>Standar Deviasi</b>	<b>T-Statistic</b>	<b>P-Value</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional&gt;Budaya Organisasi&gt; Kinerja Pegawai</b>	0.331	0.327	0.070	4.735	0.000

Sumber : Data diolah, 2025

Pengujian efek mediasi dilakukan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai dalam organisasi. Berdasarkan hasil analisis, pengujian mediasi menunjukkan nilai koefisien jalur langsung antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebesar 0.331, dengan nilai rata-rata sampel sebesar 0.327. Nilai ini menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan budaya organisasi. Selain itu, standar deviasi sebesar 0.070 menunjukkan adanya variasi yang wajar dalam hubungan antara variabel-variabel tersebut, yang mencerminkan pengaruh yang konsisten dalam sampel yang diteliti. T-Statistic yang diperoleh sebesar 4.735 lebih besar dari nilai t-tabel pada tingkat signifikansi 5%, yang menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja pegawai sangat signifikan. T-Statistic yang tinggi ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja pegawai tidak terjadi secara kebetulan, melainkan merupakan hasil dari hubungan yang kuat dan valid antar variabel. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional memiliki peran yang penting dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung peningkatan kinerja pegawai.

P-Value yang sangat rendah, yaitu 0.000, juga menunjukkan bahwa hasil pengujian ini sangat signifikan secara statistik. P-Value yang lebih kecil dari 0.05 menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima dengan tingkat kepercayaan yang tinggi. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang kuat dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya langsung mempengaruhi kinerja pegawai, tetapi juga melalui pembentukan budaya organisasi yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi dan kinerja pegawai. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai positif seperti kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan. Budaya organisasi yang terbentuk ini, pada gilirannya, memperkuat kinerja pegawai dengan menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi, perkembangan, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasi berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai.

Artinya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga dipengaruhi oleh pembentukan budaya organisasi yang kuat. Pemimpin yang berhasil menciptakan budaya yang positif akan meningkatkan kinerja pegawai dengan cara yang lebih berkelanjutan dan terarah. Pengujian mediasi juga menunjukkan hasil yang kuat dengan T-Statistic yang lebih besar dari 4.0 dan P-Value yang sangat rendah, yaitu 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai tidak hanya valid tetapi juga sangat signifikan. Oleh karena itu, pemimpin yang mampu mengimplementasikan gaya kepemimpinan transformasional diharapkan dapat mempengaruhi budaya organisasi yang lebih baik dan mendorong peningkatan kinerja pegawai. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Temuan ini dapat dijadikan referensi bagi manajer atau pemimpin organisasi untuk lebih memfokuskan upaya mereka pada pengembangan budaya yang mendukung dan penerapan gaya kepemimpinan transformasional guna meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan agar para pemimpin di RSUD dr. Gondo Suwarno Ungaran dan organisasi lainnya menerapkan kepemimpinan transformasional dengan lebih konsisten. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini sebaiknya tidak hanya berfokus pada pengelolaan tugas harian, tetapi juga berusaha untuk menginspirasi, memotivasi, dan memberikan perhatian yang lebih besar terhadap pengembangan sumber daya manusia. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk pelatihan, umpan balik konstruktif, serta menciptakan visi yang jelas dan dapat diterima oleh seluruh pegawai, yang pada gilirannya akan menciptakan budaya organisasi yang lebih positif. Selain itu, penting bagi pemimpin untuk menciptakan budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai seperti keterbukaan, kolaborasi, dan inovasi. Budaya yang kuat dan positif dapat membantu pegawai merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi, serta mendorong peningkatan kinerja. Organisasi perlu memberikan ruang bagi pegawai untuk mengemukakan ide dan pendapat mereka, serta mendukung inisiatif yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Penelitian ini juga menyarankan agar organisasi secara kontinu mengevaluasi dan memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai. Pengukuran yang lebih mendalam terhadap faktor-faktor ini dapat membantu organisasi dalam merumuskan kebijakan dan strategi yang lebih tepat untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan tersebut, organisasi dapat mengembangkan pendekatan yang lebih terarah dalam mencapai tujuan jangka panjang dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aboramadan. (2020). Organizational culture, innovation, and performance: A study from a non-western context. *J. Manag. Dev*, 19, 437–451.
- Ahmed. (2016). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14(03), 21–30.
- Andreas. (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi* (1st ed.). PT Amara Books.
- Azmy. (2015). Mengembangkan Human Resource Management yang Strategis untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Manajemen Kinerja (Performance Management) di Bank Syariah. *Binus Business Review*, 09(66–78).
- Chen, M. Y. C., Lam, L. W., & Zhu, J. N. Y. (2021). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel Review*, 50(2), 460–477. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0179>
- Farras, M. F., Hadian, D., Hardiyana, A., Tinggi, S., & Pasundan, I. E. (2024). The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance (Study of One The Companies Operating in The Field of Publishing and Book Trading in The City of Bandung). *Acman: Accounting and Management Journal*, 4(1), 20–28. <https://doi.org/10.55208/aj>
- Hair. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hermawati, A., & Mas, N. (2017). Mediation Effect of Quality of Worklife, Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior (Case Study in The Most Outstanding Cooperatives in East Java Province). *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1143–1158.
- Ingvaldsen, J. A., & Engesbak, V. (2020). Organizational learning and bureaucracy: an alternative view. *Learning Organization*, 27(5), 403–415. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2019-0168>
- Mayasari, Y., & Chandra, T. (2020). Social capital for knowledge management system of the creative industry. *Journal of Enterprising Communities*, 14(4), 481–494. <https://doi.org/10.1108/JEC-01-2020-0008>
- Muhammad Dahlan. (2019). Pengaruh Penerapan Good Governance Terhadap Kinerja Pelayan Publik,

- Budaya Organisasi dan Lingkungan Eksternal Sebagai Pemoderasi. *Jurnal Sosiohumaniora*, 19, 17–35.
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Niazi, U. I., Nisar, Q. A., Nasir, N., Naz, S., Haider, S., & Khan, W. (2023). Green HRM, green innovation and environmental performance: the role of green transformational leadership and green corporate social responsibility. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(15), 45353–45368. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-25442-6>
- Nisa. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9, 45–66.
- Nurcahyo, S. A. (2024). The Role of Organizational Learning Culture and Workplace Empowerment in Improving Workplace Spirituality through Knowledge Sharing Behavior as a Mediation Variable. *International Journal of Islamic Business Ethics*, 9(1), 15. <https://doi.org/10.30659/ijibe.9.1.15-31>
- Nurcahyo, S. A., Anis, M., & Thoha, A. M. (2024). Humanistic Leadership for Organizational Learning Capability : Integration of Maqashid Syariah and Knowledge Management. *Journal Ihya Ulum Al Din*, 26(2), 217–232.
- Nurcahyo, S. A., Jannah, R., & Anis, M. (2024). Maqasid Syariah Management in Realizing Sustainable Development Goals : Perspective of the Halal Tourism Industry. *Journal Digital Marketing and Halal Industry*, 4810, 175–192.
- Nurcahyo, S. A., Rachmawati, M., Widagdo, T. H., & Ali, A. (2024). Strategi Human Capital Development Guna Membangun Sustainable Organization dengan Maqasid Syariah Pada Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Semarang. *JIEMBI Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 60–69.
- Nurcahyo, S. A., Widagdo, T. H., & Ali, A. (2024). Talent Management Strategy in Career Development with Capacity Building Practices within the Local Government Organization of Semarang Regency. *Proceedings of the 4th International Conference on Law, Social Sciences, Economics, and Education, ICLSSEE 2024, 25 May 2024, Jakarta, Indonesia, 02*, 19–34. <https://doi.org/10.4108/eai.25-5-2024.2348957>
- Nurcahyo, S., Widagdo, T., Sudiyono, S., & Ali, A. (2023). *Strategic Study: Optimization of Strengthening Critical Thinking and Teamwork of the Marketing Division of PT Suzuki Mobil Sejahtera Trada Pemuda Semarang*. <https://doi.org/10.4108/eai.28-10-2023.2341813>
- Nurhayati, S. (2017). Analisa Pengaruh Intellectual Capital Terhadap Kinerja Pasar Dan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan LQ45 Yang Terdaftar Di Bursa Efek Siti Nurhayati. *Jurnal Aset (Akuntansi Riset)*, 9(1), 133–172.
- Orlova, E. V. (2021). Design of personal trajectories for employees' professional development in the knowledge society under industry 5.0. *Social Sciences*, 10(11). <https://doi.org/10.3390/socsci10110427>
- Paraskevi. (2015). Measuring The Impact of Organization Learning on On Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising sector. *International Conference on Strategic Innovative Marketing. Madrid, Spain: ICSIM, 08*, 32–42.
- Pratisto. (2009). *Statistik Menjadi Mudah dengan SPSS 17* (3rd ed.). PT Elexmedia Komputindo.
- Rachmawati, M., Widagdo, T. H., Sudiyono, S., Nurcahyo, S. A., & Ali, A. (2023). Implementation of Digital Marketing Strategy in MSME Development in Candisari Ungaran Village. *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 4(08), 707–713. <https://doi.org/10.59141/jiss.v4i08.863>
- Risqina, R., Helpiastuti, S. B., & Sasongko, S. (2020). Transformational Leadership and Organizational Culture at The Institute for Islam Studies Jember. *The International Seminar Series on Regional Dynamics Proceeding*, 2(1), 31. <https://doi.org/10.19184/issrd.v2i1.17470>
- Stojanović, E. T., Vlahović, M., Nikolić, M., Mitić, S., & Jovanović, Z. (2020). The relationship between organizational culture and public relations in business organizations. *Journal of Business Economics and Management*, 21(6), 1628–1645. <https://doi.org/10.3846/jbem.2020.13377>
- Subbarayalu, A. V., & Al Kuwaiti, A. (2019). Quality of work life (QoWL) of faculty members in Saudi

- higher education institutions. In *International Journal of Educational Management* (Vol. 33, Issue 4). <https://doi.org/10.1108/ijem-11-2017-0311>
- Susilo, H., & Mayowan, Y. (2024). Developing a Model for Increasing Human Resource Capacity in Multi- Businesses for the SME sector in Indonesia a Comprehensive Approach. *International Journal of Religion*, 5(11), 8612–8625. <https://doi.org/10.61707/vgwsep98>
- Syaiful, B. (2018). *Metode Penelitian Bisnis - Lengkap Dengan Teknik Pengolahan Data SPSS* (1st ed.). ANDI Press Publihsr.
- Tasci. (2020). Evaluation of Lifelong Learning Centers in Higher Education: A Sustainable Leadership Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 22, 1–19.
- Thuku. (2015). Influence of Organizational Culture on Employee Performances : A Case Study of East African Breweries Limited. *International Journal of Science and Research*, 05(9), 21–31.
- Weqar, F., Khan, A. M., & Haque, S. M. I. (2020). Exploring the effect of intellectual capital on financial performance: a study of Indian banks. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 511–529. <https://doi.org/10.1108/MBE-12-2019-0118>
- Wikaningrum, T., & Kartikasari, L. (2023). Integration of talent management and knowledge management for enhancing innovation performance. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 26(Oktober), 331–348.