

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI DAN *PUBLIC SERVICE MOTIVATION* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KOTABUMI LAMPUNG UTARA

Deswan^{1*}, Habibullah Jimad², Keumala Hayati³

¹²³Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Lampung, Indonesia
Email: deswan.2883@gmail.com

Asbtract: *Transformational leadership is a leadership style that inspires followers to set aside personal interests for the good of the organization. If leaders are able to apply transformational leadership styles, employee performance will improve. Transformational leadership is the leadership style at the Kotabumi Regional General Hospital in North Lampung, where leaders encourage rational thinking, challenge the status quo, and ultimately foster creativity and innovation. This study aims to determine and analyze the influence of transformational leadership on employee performance with organizational culture and public service motivation as mediating variables. This research was conducted at the Kotabumi Regional General Hospital in North Lampung with a sample of 270 employees. This research uses the Structural Equation Modeling (SEM) technique, through the AMOS program. (Analysis of Moment Structure). The research findings indicate that transformational leadership has a significant impact on the performance of employees at RSUD Kotabumi Lampung Utara, transformational leadership has a significant impact on the organizational culture of employees at RSUD Kotabumi Lampung Utara, transformational leadership has a significant impact on the public service motivation of employees at RSUD Kotabumi Lampung Utara, organizational culture does not have a significant impact on the performance of employees at RSUD Kotabumi Lampung Utara, public service motivation does not have a significant impact on the performance of employees at RSUD Kotabumi Lampung Utara, organizational culture does not mediate the impact of transformational leadership on the performance of employees at RSUD Kotabumi Lampung Utara, public service motivation does not mediate the impact of transformational leadership on the performance of employees at RSUD Kotabumi Lampung Utara. Suggestions for future research are expected to use the latest variables that are closely related to the conditions of human resources in an increasingly competitive work environment.*

Keywords: *Organizational Culture, Transformational Leadership, Employee Performance, Public Service Motivation*

1. PENDAHULUAN

Perusahaan, organisasi dan instansi dapat dinyatakan baik bergantung pada sumber daya manusia yang terdapat didalamnya. Sumber daya manusia berperan penting dalam suatu organisasi sebagai penggerak semua aktivitas jalannya suatu perusahaan. Oleh sebab itu perannya sangat penting dan harus dikelola dengan baik oleh organisasi agar dapat mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas yang mampu mencapai keberhasilan individu, organisasi, dan masyarakat secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, perusahaan dan instansi dalam mencapai tujuan merupakan output yang dihasilkan dalam bentuk kinerja karyawan. Marlius & Sari (2023) kinerja karyawan

merupakan elemen yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Kinerja sebagai wujud integritas kerja seorang pegawai yang ditunjukkan sebagai prestasi kerja sesuai dengan kontribusinya dalam suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu. Wiratama et al., (2022) menyatakan bahwa kinerja sangat penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya, dalam suatu organisasi, perusahaan maupun instansi seperti rumah sakit.

Rumah Sakit merupakan salah satu bagian dari sistem ekonomi negara dengan tujuan mewujudkan kesejahteraan publik. Pemberian layanan kepada masyarakat merupakan fokus utama dari organisasi sektor publik (Windarti et al., 2023). Namun, stigma negatif masih melekat pada organisasi pelayanan publik di Indonesia, dimana pelayanan yang diberikan masih terkesan lambat, tidak efektif dan efisien serta identik dengan penyakit yang merugikan kepentingan umum masyarakat (Hakim & Hamid, 2021). Citra yang berkembang di masyarakat adalah birokrasi pemerintah yang masih kaku dan tidak responsif terhadap kebutuhan warga pengguna layanan. Seluruh kegiatan yang dilakukan oleh Rumah Sakit sebagai instansi pelayanan jasa kesehatan mempunyai esensi dan tujuan akhir yaitu membentuk kinerja yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan pelayanan kesehatan yang dilakukan oleh Rumah Sakit Umum Daerah Mayjend HM Ryacudu.

Rumah Sakit Umum Daerah Mayjend HM Ryacudu memiliki target masing-masing dalam memberikan pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Kinerja yang dihasilkan oleh Rumah Sakit efektif dan efisien tidaknya dapat dinilai dari salah satunya yaitu jumlah pasien yang melakukan proses pengobatan rawat inap. Berikut ini adalah jumlah pasien rawat Rumah Sakit Umum Daerah Mayjend HM Ryacudu:

Tabel 1

Jumlah Pasien Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah		Kotabumi Lampung Utara
No	Tahun	Jumlah Pasien Rawat Inap
1	2018	4257
2	2019	3864
3	2020	3016
4	2021	1776
5	2022	806

Sumber: data kepegawaian Rumah Sakit Umum Daerah Mayjend HM Ryacudu Kotabumi Lampung Utara 2023.

Tabel di atas memperlihatkan data pasien rawat inap Rumah Sakit Umum Daerah Mayjend HM Ryacudu yang mengalami penurunan pada setiap tahunnya. Jika diamati berdasarkan pada jumlah pasien rawat inap tersebut artinya menggambarkan bahwa secara kuantitas mengalami penurunan. Windarti et al., (2023) menyatakan bahwa *World Economic Forum* (WEF) dan *International Institute for Management* pernah memberikan penilaian tentang rendahnya kualitas kinerja birokrasi publik di Indonesia. Berdasarkan laporan dari *World Competitiveness Report* 1995 diketahui bahwa dari 38 negara yang menjadi sasaran survei mengenai kualitas pelayanan publik, Indonesia menempati peringkat ke-31. Rendahnya kualitas pelayanan publik di Indonesia menurut Pusat Data Bisnis Indonesia disebabkan oleh besarnya jumlah pegawai tidak seimbang dengan profesionalisme dalam memberikan pelayanan.

Rumah Sakit sebagai instansi pelayanan harus mampu memberikan kualitas terbaik bagi pasien yang ingin melakukan pengobatan dalam bentuk apapun. Luo et al (2016) produktifitas dan kualitas pelayanan yang diberikan memberikan dampak bagi penerima layanan. Menurut Liu et al (2011) salah satu fokus yang dipertahankan oleh seorang karyawan dalam pekerjaannya adalah hubungan bersama pimpinannya. Keberadaan pimpinan memegang peran penting dalam aktifitas sebuah instansi. Salah satu bentuk kepemimpinan yang mampu memberikan perubahan bagi sebuah organisasi adalah kepemimpinan transformasional.

Jimad et al., (2020) mengungkapkan bahwa pemimpin mempunyai peran penting dalam hal ini adalah proses transformasi. Menurut Chaoping & Kan (2008) pemimpin transformasional merangsang pengikutnya untuk menyadari arti penting dari tugas yang menjadi tanggung jawabnya, memotivasi kebutuhan tingkat tinggi mereka untuk pertumbuhan dan perkembangan, membangun iklim saling percaya, menggerakkan karyawannya untuk melihat melampaui diri mereka sendiri. Kepentingan untuk kebaikan kelompok dan mencapai kinerja melebihi ekspektasi. Oktavianti et al., (2022) adanya kepemimpinan transformasional akan menciptakan rasa kekaguman, loyal dan rasa hormat kepada atasannya dan memotivasi pegawai untuk lebih produktif lagi. Secara tidak langsung kepemimpinan transformasional menginspirasi karyawan untuk lebih *confidence* akan kemampuan kerja mereka dalam organisasi.

Temuan Nur Kholifah & Aidil Fadli (2022) mengkonfirmasi adanya pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang didukung oleh Alfarisi et al (2023) menemukan hal yang sama dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan karena seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan dapat mengubah kinerja seseorang menjadi lebih baik lagi. Rita et al (2018) selain peran kepemimpinan transformasional, perlu adanya peran dari faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai. Salah satu faktor yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Koumenta (2015) budaya organisasi adalah pola yang dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut.

Budaya organisasi dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam sebuah penelitian. Khaksar et al (2023) implikasi budaya organisasi sebagai variabel moderasi memiliki pengaruh yang positif bagi produktifitas. Menurut Junaedi & Digdowiseiso (2023) adanya budaya organisasi yang baik dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik juga sehingga tujuan dari organisasi, perusahaan maupun instansi dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Rumah Sakit sebagai instansi yang melayani kebutuhan publik harus memiliki budaya organisasi yang mampu mendukung tujuan rumah sakit sebagai instansi yang bermotif sosial.

Rumah Sakit Umum Daerah Mayjend HM Ryacudu sebagai instansi layanan masyarakat, khususnya masyarakat Kabupaten Lampung Utara dan sekitarnya harus memiliki motivasi dan dorongan karyawannya selaku seorang pegawai sektor publik dalam mengabdikan dirinya memberikan pelayanan. Oleh sebab itu, dalam meningkatkan kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Mayjend HM Ryacudu tenaga medis dan non medis harus memiliki motivasi pelayanan publik. Menurut Ronikko & Sunaryo (2021) *Public service motivation* merupakan motif karyawan untuk berbuat baik bagi orang lain dan membangun hubungan komunitas yang baik. Karyawan yang memiliki PSM tinggi, diharapkan organisasi pemerintah dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik. Oleh karena itu, dalam dunia pemerintahan *public service motivation* merupakan sumber daya organisasi pemerintah yang harus dipertahankan sebab organisasi pemerintah merupakan organisasi yang memegang misi sosial. Dengan adanya motivasi pelayanan publik, maka organisasi pemerintah diharapkan dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Kepemimpinan Transformasional

Hersey & Blanchard (2013: 99) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Kepemimpinan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan dan melalui orang-orang. Dalam bukunya Paul Hersey dan Ken Blanchard, Chester I. Bernard menyatakan bahwa perhatian kepemimpinan merupakan pencerminan dari dua aliran pikiran terdahulu

dalam teori organisasi yaitu manajemen keilmuan dan hubungan manusiawi. Daft, (2012: 349) Kepemimpinan transformatif ialah kepemimpinan yang mirip dengan kepemimpinan karismatik, namun yang membedakan ialah kemampuan istimewa untuk memunculkan inovasi dan perubahan dengan mengakui kebutuhan dan kepentingan para pengikutnya, dan membantu menyelesaikan masalah dengan cara-cara baru.

Budaya Organisasi

Sarros et al (2016) Budaya organisasi merupakan suatu alat atau sistem yang isinya mengandung nilai-nilai yang harus dipatuhi, disepakati oleh para anggota di dalamnya dan para anggota wajib melaksanakannya. Agyare et al (2019) Budaya kerja organisasi meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan yang berkualitas dan optimal.

Public Service Motivation (PSM)

Park & Kim (2015) motivasi pelayanan publik atau *public service motivation* (PSM) menunjukkan sebuah motivasi karyawan bahwa berbuat baik untuk orang lain dan membentuk kesejahteraan masyarakat. Nhat Vuong et al (2023) mendefinisikan bahwa *public service motivation* juga dapat didefinisikan sebagai kepercayaan, nilai dan sikap yang melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, yang menyangkut kepentingan entitas politik yang lebih besar dan yang memotivasi individu untuk bertindak yang sesuai. Selain itu, fitur interaksi *public service motivation* yang harus dipikirkan dan dipertimbangkan bahwa ketika menjelaskan *public service motivation* karena motivasi individu mungkin muncul secara terus menerus dan secara timbal-balik terpengaruh oleh hubungan dengan anggota kelompok kerja lainnya (Cooke et al., 2019).

Kinerja Karyawan

Menurut Eliakim et al., (2023) Kinerja karyawan merupakan bagaimana pekerja berperilaku di tempat kerja dan seberapa baik mereka melaksanakan tugas pekerjaan yang diwajibkan kepadanya. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal berdasarkan standar Perusahaan dan mendukung pencapaian tujuan Perusahaan. Menurut Udin (2023) Kinerja pegawai dipandang sangat bermanfaat dalam mendorong organisasi keberlanjutan. Kinerja pegawai merupakan tingkat produktivitas dan keberhasilan kerja seorang pegawai yang berkaitan dengan tugasnya dalam organisasi. Mendukung pernyataan sebelumnya Junaedi & Digdowiseiso (2023) menambahkan bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) kualitas baik yang dicapai oleh SDM per satuan waktu dalam melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti merupakan jenis penelitian kuantitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui metode survei dengan menyebarkan kuesioner online melalui *web Google Form* yang *link*-nya dikirimkan melalui aplikasi *whatsapp*. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Tipe pemoderasian yang diuji memiliki ciri menguatkan atau melemahkan hubungan antar variabel. Dalam kuesioner ini pernyataan tertutup menggunakan Skala ukur untuk mengukur variabel penelitian ini dengan menggunakan skala likert. Skala likert menurut Sugiyono (2018: 158) merupakan alat ukur terkait sikap, pendapat dan persepsi seseorang maupun kelompok tentang fenomena sosial. Fenomena sosial dalam penelitian ini disebut sebagai variabel penelitian. Skala likert yang digunakan dalam penelitian ini berisi lima tingkat preferensi jawaban, dengan pilihan jawaban responden sebagai berikut, yaitu:

Tabel 2 Tabel Skala Likert

Alternatif Jawaban	Skor	Simbol
Sangat Setuju	5	SS
Setuju	4	S
Netral	3	N
Tidak Setuju	2	TS
Sangat Tidak Setuju	1	STS

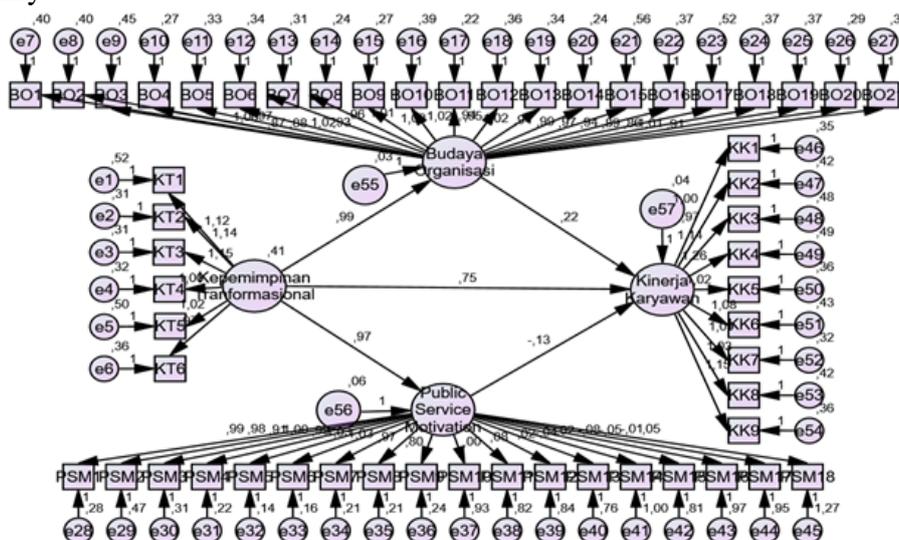
Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Mayjend HM Ryacudu yang berjumlah 489 orang karyawan. Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan perhitungan dengan rumus pengambilan sample adalah 270 responden. Uji Intrumen dalam penelitian ini menggunakan Uji Validitas, Uji Kelayakan Model, Uji Reabilitas, dan Uji Normalitas Data. Adapun Uji Hipotesis, Dalam penelitian ini, alat analisis yang digunakan adalah AMOS dengan metode SEM (*Structural Equation Modeling*). Penggunaan metode AMOS sebagai pendekatan analisis data dalam Model Persamaan Struktural (SEM) dipilih karena dapat menguji hipotesis dan validasi model secara detail, fleksibel dan komprehensif dalam analisis SEM, dan mampu menangani data yang tidak normal dengan baik. Uji mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan Ghozali (2009). Uji sobel disini digunakan untuk mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi dan *public service motivation* sebagai variabel mediasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Penelitian

Hasil Uji Model Struktural

Pengujian model pengukuran (*outer model*) sebelumnya dilakukan dengan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA). Hasil *confirmatory factor analysis* (CFA) digunakan untuk memastikan bahwa item survei yang digunakan dalam survei ini valid dan dapat diandalkan sehingga survei dapat dilanjutkan untuk membuat model survei. Hasil pengujian model pengukuran menunjukkan bahwa item survei dalam survei ini valid. Selanjutnya dari uji statistik adalah menguji model struktural atau model persamaan struktural atau dapat disebut *inner model*. Model struktural diukur dengan menguji pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya.



Gambar 1. Hasil Uji Model Struktural

Berdasarkan gambar di atas, maka didapatkan hasil perhitungan *degree of freedom* yang bernama *overidentified* karena *number of distinct parameters to be estimated* (113) < kovarian (1485) sehingga menghasilkan *degree of freedom* yang positif sebesar 147.

Analisis Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Pengujian hipotesis menilai *kesesuaian goodness of fit* dengan menggunakan metode estimasi *Maximum Likelihood* pada AMOS. Hasil perhitungan menunjukkan untuk kriteria *p-value*, GFI, RMR, RMSEA, TLI, NFI, RFI, dan CFI memberikan indeks kesesuaian yang direkomendasikan dan masuk dalam kategori *good fit*, hasil perhitungan evaluasi terhadap *goodness of fit* pada model struktural dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3
Evaluasi terhadap *Goodness of Fit* pada Model Struktural

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut Of Value</i>	Hasil Model SEM	Keterangan
<i>Chi-square</i>	chi-square $\leq 2df$ (good fit). $2df < \text{chi-square} \leq 3df$ marginal fit). $\text{chi-square} > 3df$ (bad fit)	302,001	Marginal fit
<i>Non Centrality Parameter (NCP)</i>	Penyimpangan <i>sample cov matrix</i> dan <i>fitted</i> kecil < <i>Chi-square</i>	4824,176	Fit
<i>Root Mean Square Error of Approx (RMSEA)</i>	<i>Browne dan Cudeck</i> (1993) < 0,08	0,073	Fit
<i>Goodness Fit of Index (GFI)</i>	0 – 1	0,678	Fit
<i>Adjusted Goodness Fit of Index (AGFI)</i>	0 – 1	0,635	Fit
<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	>0,90	0,875	Marginal fit
<i>Parsimoni Normed Fit Index (PNFI)</i>	0,60 – 0,90	0,651	Fit
<i>Parsimoni Comparative Fit Index (PCFI)</i>	0,60 – 0,90	0,607	Fit
<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	>0,90	0,933	Fit

Evaluasi terhadap <i>Goodness of Fit</i> pada Model Struktural (Lanjutan)			
<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut Of Value</i>	Hasil Model SEM	Keterangan
<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	>0,90	0,935	Fit
CMIN/DF	< 2	1,516	Fit
PRATIO	0,60 – 0,90	0,859	Fit

Sumber: Output AMOS 24.0. 2024

Berdasarkan hasil Penilaian Model Fit diketahui bahwa seluruh analisis model telah memiliki syarat yang baik sebagai suatu model SEM. Dari 12 kriteria kesesuaian model, 10 kriteria dipenuhi (fit) dan 2 kriteria hampir memenuhi (marginal fit). Maka dari itu analisis dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya yaitu uji hipotesis.

Hasil Uji Hipotesis

Uji Hipotesis Variabel Pengaruh Langsung

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini terdapat 7 (tujuh) hipotesis yang terdiri dari pengaruh

kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *public service motivation*. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh *public service motivation* terhadap kinerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan *public service motivation* sebagai variabel mediasi. Adanya pengaruh yang signifikan jika nilai signifikansi dibawah 0,05 dan nilai CR di atas nilai *Cut Off* (1,96). Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan pada tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4
Hasil Pengujian Hipotesis Variabel Pengaruh Langsung

Hipotesis	Estimate	S.E.	C.R	P
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan	,751	,282	2,667	,008
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi	,991	,082	12,139	***
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Public Service Motivation</i>	,969	,072	13,471	***
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit	,218	,198	1,102	,270
Pengaruh <i>Public service motivation</i> Terhadap Kinerja Karyawan	,133	,121	1,101	,271

Sumber: Output AMOS 24.0. 2024

Berdasarkan tabel 4 hasil pengujian hipotesis variabel pengaruh langsung maka dapat disimpulkan bahwa:

- Nilai CR pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan sebesar 2,667 lebih besar dari nilai *Cut Off* (1,96) dan nilai P sebesar 0,008 lebih kecil dari nilai α (0,05). Maka dari itu diperoleh keputusan terima H_0 dengan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.
- Nilai CR pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi sebesar 12,139 lebih besar dari nilai *Cut Off* (1,96) dan nilai P sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai α (0,05). Maka dari itu diperoleh keputusan terima H_0 dengan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.
- Nilai CR pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *public service motivation* sebesar 13,471 lebih besar dari nilai *Cut Off* (1,96) dan nilai P sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai α (0,05). Maka dari itu diperoleh keputusan terima H_0 dengan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *public service motivation* Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.
- Nilai CR pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 1,102 lebih kecil dari nilai *Cut Off* (1,96) dan nilai P sebesar 0,270 lebih besar dari nilai α (0,05). Maka dari itu diperoleh keputusan tolak H_0 dengan kesimpulan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.
- Nilai CR pengaruh *public service motivation* terhadap kinerja karyawan sebesar 1,101 lebih besar dari nilai *Cut Off* (1,96) dan nilai P sebesar 0,271 lebih besar dari nilai α (0,05). Maka dari itu diperoleh keputusan tolak H_0 dengan kesimpulan bahwa *public service motivation* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.

Uji Sobel/Mediasi (Menguji Variabel Tidak Langsung)

Kinerja Karyawan (berdasarkan t-hitung) adalah sebagai berikut:

- a. Jika $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a di tolak, artinya variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.
- b. Jika $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

Tabel 5
Hasil Uji Sobel/Mediasi (Hipotesis Variabel Tidak Langsung)

Hipotesis	t hitung	t tabel	p-value
Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel mediasi	1,097	1,96	0,272
Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan <i>public service motivation</i> sebagai variabel mediasi	1,036	1,96	0,072

Sumber: Output AMOS 24.0. 2024

Berdasarkan hasil uji sobel/mediasi (hipotesis variabel tidak langsung) di atas maka dapat disimpulkan bahwa:

- a. Hasil nilai t hitung pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi sebesar 1,097 lebih kecil dari nilai t tabel (1,96) dan nilai P sebesar 0,272 lebih besar dari nilai α (0,05). Maka dari itu diperoleh keputusan tolak H_0 dengan kesimpulan bahwa budaya organisasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.
- b. Hasil nilai t hitung pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui *public service motivation* sebesar 1,036 lebih kecil dari nilai t tabel (1,96) dan nilai P sebesar 0,072 lebih besar dari nilai α (0,05). Maka dari itu diperoleh keputusan terima H_0 dengan kesimpulan bahwa *public service motivation* tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.

3.2. Pembahasan

- a. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara

Hipotesis pertama menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil perhitungan SEM menghasilkan nilai CR sebesar 2,667 (lebih besar dari nilai *Cut Off* 1,96) dan nilai P sebesar 0,008 (lebih kecil dari nilai $\alpha \pm 0,05$). Maka dari itu, hipotesis pertama didukung, yang menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian sejalan dengan temuan Kholifah & Fadli (2022) dan Alfarisi et al (2023) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui visi yang jelas, dorongan pengembangan diri, dukungan dan pengakuan atas pekerjaan karyawan.

Seorang pemimpin dapat memengaruhi bawahannya dengan gaya dan pendekatan otoritas yang mereka gunakan dalam menjalankan organisasi. Kepemimpinan transformasional dapat berupa pertunjukan administrasi yang dengan jelas mengkomunikasikan visi dan tujuannya dengan cara yang terorganisir agar bawahan dapat mengenali dan memahaminya, memiliki pengaruh yang kuat pada klien, mendorong bawahan dan memberdayakan imajinasi, bekerja

lebih baik untuk mencapai tujuan pekerja. Tipe kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan sehingga bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat terhadap atasan serta termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Kepemimpinan transformasional mencerminkan kualitas pemimpin maka akan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, pemimpin bertindak sebagai mentor yang membawa kemampuan bawahan ke dalam tingkat yang lebih tinggi lagi. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara terlihat dari pimpinan yang mempunyai visi yang jelas dan positif, mendorong karyawan untuk melakukan pengembangan diri, selalu mensupport dan mengakui setiap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, melakukan penyelesaian masalah dengan berfikir positif serta menanamkan kebanggaan dan rasa hormat serta menginspirasi karyawan untuk lebih kompeten.

b. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara

Hipotesis kedua menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Hasil perhitungan SEM menghasilkan nilai CR sebesar 12,139 (lebih besar dari nilai *Cut Off* 1,96) dan nilai P sebesar 0,000 (lebih kecil dari nilai $\alpha \pm 0,05$). Maka dari itu, hipotesis kedua didukung, yang menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional menciptakan budaya organisasi yang baik. Penelitian Hayati (2022) mendukung penelitian ini dengan menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan keterlibatan karyawan dalam budaya organisasi. Xenikou & Simosi (2006) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kondusif berhubungan dengan kinerja yang baik. Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara, perlu seorang pemimpin yang dapat menetapkan arah organisasi yang dipimpinnya artinya dapat melahirkan perubahan untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga tercipta budaya yang terbuka dalam organisasi. Kebanyakan orang mengatakan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai sifat atau ciri-ciri tertentu yang sangat penting misalnya, kharisma, pandangan ke depan, daya persuasi, dan intensitas. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara diharapkan dapat membangun budaya organisasi yang ada di lingkungan sehingga berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan menjadi lebih baik lagi.

c. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Public service motivation Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara

Hipotesis ketiga menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *public service motivation* Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *public service motivation*. Hasil perhitungan SEM menghasilkan nilai CR sebesar 13,471 (lebih besar dari nilai *Cut Off* 1,96) dan nilai P sebesar 0,000 (lebih kecil dari nilai $\alpha \pm 0,05$). Maka dari itu, hipotesis ketiga didukung, yang menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional meningkatkan *public service motivation*. Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hayati et al (2014) dan juga Gyensare et al (2017) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *public service motivation*.

Organisasi atau instansi pemerintah di Indonesia, kinerja organisasi publik merupakan hal yang sangat penting guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan pemerintahan yang bersih, serta mendukung tugas-tugas pemerintahan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat sesuai dengan ciri khasnya sebagai organisasi publik yaitu berorientasi pada pelayanan publik, bukan untuk mencari laba. Salah satu tantangan besar bagi organisasi publik saat ini adalah melaksanakan kinerja secara efektif dan efisien.

Pelayanan publik yang dilakukan oleh pemerintah yang efektif dapat memperkuat demokrasi dan hak asasi manusia, mempromosikan kemakmuran ekonomi, kohesi sosial, mengurangi kemiskinan, meningkatkan perlindungan lingkungan, bijak dalam pemanfaatan sumberdaya alam, memperdalam kepercayaan pada pemerintahan dan administrasi publik. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara berdampak pada *public service motivation*. Hal tersebut dikarenakan pimpinan selalu memberikan *support* dan pengakuan positif dalam setiap tugas yang dilakukan oleh karyawan, disisi lain pemimpin selalu memberikan contoh sesuai dengan apa yang diarahkan kepada karyawannya. Pelayanan publik adalah pelayanan yang diberikan oleh negara dan perusahaan milik negara kepada masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dasarnya dalam rangka menciptakan kesejahteraan masyarakat. Pelayanan publik merupakan pelayanan yang diberikan untuk masyarakat banyak. Pelayanan publik diberikan oleh negara melalui organisasi atau perusahaan maupun instansi pemerintah demi menciptakan kesejahteraan masyarakat.

d. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara

Hipotesis keempat menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara. Hasil perhitungan SEM menghasilkan nilai CR sebesar 1,102 (lebih besar dari nilai *Cut Off* 1,96) dan nilai P sebesar 0,270 lebih besar dari nilai α (0,05). Oleh karena, H_0 ditolak, menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh dan signifikan pada budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara. Penelitian Ali et al. (2022) dan Syauta et al. (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena budaya organisasi merupakan suatu bentuk asumsi yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok merasakan, berpikir, dan menyikapi lingkungannya yang beragam.

Irwan et al. (2020) mendapatkan temuan serupa menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan, alasannya karena dalam penerapan budaya organisasi yang diterapkan selama ini belum sesuai dengan yang diharapkan karena masih ada faktor yang perlu ditingkatkan dalam penerapan budaya organisasi yaitu dengan meningkatkan dorongan kepada setiap karyawan untuk selalu berinovasi dalam menciptakan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya, selain itu juga diperlukan pendekatan untuk mendekati pegawai agar memperhatikan detail pekerjaan.

Budaya akan menunjukkan aturan main yang berlaku dalam suatu kelompok atau organisasi. Budaya organisasi memungkinkan adanya perubahan dikarenakan adanya penyesuaian dengan keadaan terhadap aturan main yang berlaku. Suatu organisasi dirasa perlu memperhitungkan budaya organisasi yang kuat dan sejalan dengan beberapa batasan-batasan yang berlaku. Selama memiliki budaya organisasi yang kuat, berdampak baik dan dapat diterapkan dengan baik oleh anggota organisasi tersebut maka dapat memperlancar aktivitas organisasi. Budaya organisasi yang diterapkan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara saat ini harus benar-benar diperbaiki dan dikelola sebagai alat manajemen yang akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja. Hal tersebut juga perlu adanya dukungan dari kepala departemen, hubungan yang dibangun bersama pasien dan keluarga harus terjalin dengan baik, interaksi antara para dokter dan tenaga kerja lainnya harus memiliki hubungan yang baik. Budaya organisasi yang kuat tidak serta merta akan berjalan dengan mudah, sehingga perlu ada penyesuaian didalamnya. Organisasi dengan budaya yang kuat akan mempengaruhi perilaku dan efektifitas kinerja karyawan. Kinerja

karyawan akan berjalan sesuai dengan budaya yang dianutnya dalam organisasi tersebut. Selain itu, penerapan budaya dalam suatu instansi juga akan membentuk karakter karyawannya dengan sendirinya dalam menjalankan tugasnya dan mencapai tujuan. Menciptakan keakraban pada anggota organisasi juga menjadi salah satu faktor pendukung keberhasilan kinerja yang baik. Keakraban tersebut tumbuh dari adanya rasa nyaman pada individu ataupun kelompok. Maka sebuah instansi perlu menciptakan suasana keakraban guna mendukung keberhasilan instansi secara psikologis.

e. Pengaruh Public Service Motivation Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara

Hipotesis kelima menguji pengaruh *public service motivation* terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara. Hasil perhitungan SEM menghasilkan nilai CR sebesar 1,101 (lebih kecil dari nilai *Cut Off* 1,96) dan nilai P sebesar 0,271 (lebih besar dari nilai α 0,05). Oleh karena itu, H_0 ditolak, menyimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh dan signifikan pada *public service motivation* terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara. Hasil penelitian Windarti et al. (2023) dan Winarsih (2016) menemukan bahwa *public service motivation* tidak mempengaruhi kinerja tenaga medis. Wahjoedi (2021) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa *public service motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara harus memperbaiki *public service motivation* yang ada dilingkungannya. Sebagai instansi pemerintah yang memberikan pelayanan bagi masyarakat karyawan harus mampu memberikan pelayanan dengan minat terhadap publik, ketertarikan melayani serta perasaan empati sehingga baik karyawan tenaga medis maupun non medis dapat menghasilkan kinerja yang baik lagi.

f. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara

Hipotesis keenam menguji hasil uji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan budaya organisasi sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai t hitung sebesar 1,097 lebih kecil dari nilai t tabel 1,96 dan nilai P sebesar 0,272 lebih besar dari nilai $\alpha \pm$ (0,05). Oleh karena itu, H_0 ditolak, menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Ini berarti budaya organisasi tidak berfungsi sebagai mediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Penelitian Jamali et al. (2022) menemukan bahwa budaya organisasi sebagai variabel moderasi memiliki pengaruh negatif terhadap kepemimpinan tertentu dan kinerja jika tidak sesuai dengan kepemimpinan yang diterapkan. Ferzi (2021) juga menemukan bahwa budaya organisasi tidak selalu memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa dalam konteks Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara, budaya organisasi tidak mampu memediasi antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.

Budaya organisasi adalah cara penyelesaian tugas serta pola interaksi yang terjadi di dalam sebuah organisasi sebagai usaha pencapaian tujuan organisasi (Tamimi et al., 2022). Budaya organisasi bukan hanya terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan saja tetapi pada variabel lainnya (Cronley & Kim 2017). Budaya organisasi pada Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara sama seperti Rumah Sakit pada umumnya yakni pada budaya pelayanan. Rumah Sakit memberi pelayanan yang terbaik kepada pasien, hal ini telah melekat pada pekerja yang mendorong karyawan untuk melakukannya meningkatkan kinerja. Pengaruh budaya organisasi menunjukkan tingkat kesiapan tenaga medis dalam kesiagaan menanggapi pasien merupakan bentuk kesadaran dan kesiagaan yang sudah teletak sebagai bentuk tanggung jawab. Budaya organisasi yang

sesuai untuk diterapkan pada organisasi itu penting agar dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi. Ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi mengacu pada hubungan yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu. Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan bersama oleh semua individu/kelompok yang terlibat di dalamnya. Budaya Organisasi harus dibentuk, diterapkan, dan dikembangkan karena budaya organisasi merupakan pembentukan sifat, pola perilaku, dan nilai-nilai yang harus dipelajari, yang dimiliki semua anggota organisasi, dan diwariskan turun temurun dengan generasi berikutnya bukan terciptanya dengan sendirinya, melainkan dibentuk terlebih dahulu.

g. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dan *Public service motivation* Sebagai Variabel Mediasi Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara

Hipotesis ketujuh menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan *public service motivation* sebagai variabel mediasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai t hitung 1,036 lebih kecil dari nilai t tabel 1,96 dan nilai P sebesar 0,072 lebih besar dari nilai α (0,05). Sehingga H_0 ditolak, menunjukkan bahwa *public service motivation* tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Mendukung hasil penelitian ini, penelitian yang dilakukan oleh Alcoba & Phinaitrup (2020) dan Ronikko & Sunaryo (2021) menunjukkan bahwa *public service motivation* sebagai variabel mediasi tidak selalu memberikan efek signifikan pada hubungan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Hal ini disebabkan oleh keberhasilan internalisasi pola pikir dan perilaku profesional yang memungkinkan karyawan memberikan kinerja terbaik tanpa memandang kepemimpinan mereka. Oleh karena itu, *public service motivation* tidak memodifikasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dalam konteks Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.

Public service motivation adalah sarana untuk meningkatkan kinerja dan mengatasi masalah insentif di sektor publik sehingga menjadi konsep penting bagi keberhasilan organisasi publik (Marques, 2021). Seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing. Motivasi adalah dorongan yang berasal dari luar ataupun dari dalam diri individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan dengan segala daya upayanya secara ikhlas dalam rangka pencapaian tujuan. Tidak dapat dipungkiri, bahwa berhasil tidaknya suatu organisasi sebagian besar tergantung pada orang-orang yang menjadi anggotanya. Betapapun sempurna rencana organisasi, bila orang-orang tidak mau melakukan pekerjaan yang diwajibkan atau bila mereka tidak berminat dan tidak merasa senang dalam menjalankan tugasnya, maka seorang administrator tidak akan mencapai hasil sebanyak yang seharusnya dicapai. Suatu organisasi akan berhasil dengan baik apabila disertai dengan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, khususnya karyawan secara optimal.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari temuan dan pembahasan di atas maka dapat diambil kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis pertama dalam penelitian ini didukung.

- b. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, dengan demikian hipotesis kedua dalam penelitian ini didukung.
- c. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *public service motivation*, dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini didukung.
- d. Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis keempat dalam penelitian ini ditolak.
- e. *Public service motivation* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan demikian hipotesis kelima dalam penelitian ini ditolak.
- f. Budaya organisasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis keenam dalam penelitian ini ditolak.
- g. *Public service motivation* tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis ketujuh dalam penelitian ini ditolak.

DAFTAR PUSTAKA

- Agyare, R., Yuhui, G., Abrokwah, E., & Agyei, J. (2019). Organisational Culture Moderation Of Interpersonal Trust And Affective Commitment In Health Care Non-Governmental Organisations In Ghana. *Journal of Psychology in Africa*, 29(3), 217–222. <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1625597>
- Alcoba, R. C., & Phinaitrup, B. anan. (2020). In Search of the Holy Grail in Public Service: A Study on the Mediating Effect of Public Service Motivation on Organizational Politics and Outcomes. *International Journal of Public Administration*, 43(1), 73–83. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1650280>
- Alfarisi, M. syahrul islahk, Nurhasana, S., & Arifiani, R. S. (2023). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Organizational Climate. *Jamanika (Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan)*, 3(01), 70–79. <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i01.25456>
- Ali, R., Tijjang, B., Beddu, M., & Dinsar, A. (2022). Influence of Employee Engagement, Organizational Culture and Employee Satisfaction on Employee Performance at PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Parepare Branch. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(5), 162–167. <http://ijmmu.comhttp://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v9i5.3697>
- Anggri, Munthe, R. N., & Panjaitan, P. D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Tentara Pematangsiantar. *Manajemen : Jurnal Ekonomi*, 4(1), 33–42. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.352>
- Arikunto, S. (2022). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.
- Caillier, J. G. (2016). Does Public Service Motivation Mediate the Relationship between Goal Clarity and both Organizational Commitment and Extra-Role Behaviours? *Public Management Review*, 18(2), 300–318. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.984625>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Chaoping, L. I., & Kan, S. H. I. (2008). The Structure And Measurement Of Transformational Leadership In China. *Front. Bus. Res*, 2(4), 571–590. <https://doi.org/10.1007/s11782-008-0032-5>
- Cooke, D. K., Brant, K. K., & Woods, J. M. (2019). The Role of Public Service Motivation in Employee Work Engagement: A Test of the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Public Administration*, 42(9), 765–775. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1517265>
- Cronley, C., & Kim, Y. K. (2017). Intentions To Turnover: Testing The Moderated Effects Of Organizational Culture, As Mediated By Job Satisfaction, Within The Salvation Army.

- Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 1–37.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2015-0227>
- Daft, R. L. (2012). *Era Baru Manajemen*. Salemba Empat.
- Darham, Johannes, Edward, & Yacob, S. (2022). The Effect of Coordination on Organizational Performance Through Public Service Motivation and Organizational Commitment As an Intervening Variable. *International Journal of Business and Economy (IJBEC)*, 4(2), 2682–8359. <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijbec>
- Eliakim, S., Matiku, E., & Kisawike, B. (2023). The Role of Transformational Leadership on Employees ' Performance : A Case of Silverland Tanzania Limited in Iringa Region. *East African Journal of Business and Economics*, 6(2), 81–102.
<https://doi.org/10.37284/eajbe.6.2.1546.IEEE>
- Ghozali, I. (2009). *Aplikasi Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gyensare, M., Kumedzro, L., & Boso, A. (2017). Linking Transformational Leadership To Turnover Intention In The Public Sector: The Influences of Engagement, Affective Commitment and Psychological Climate. *African Journal of Economic and Management Studies*, 1–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/AJEMS-07-2016-0099> Permanent
- Haemin, A. S., & Suwarsi, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Berdasarkan Culture Toxic Index terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 1–4.
<https://doi.org/10.29313/jrmb.v2i1.607>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis A Global Perspective*. Pearson Prentice Hall.
- Hakim, A. A. A. A., & Hamid, N. (2021). Pengaruh Public Service Motivation Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Muhammadiyah Riau Accounting and Business Journal*, 2(2), 170–181. <http://ejurnal.umri.ac.id/index.php/MRABJ>
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership And Public Service Motivation: A Systematic Synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86–119.
<https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership And Work Engagement In Governmental Hospitals Nurses : A Survey Study. *SpringerPlus*, 25(3), 1–7. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-25>
- Hayati, K. (2022). Transformational Leadership How its Effect Work-Life Balance and Employee Engagement. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 22(22), 75–82. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2022/v22i2230711>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (2013). *Manajemen Perilaku Manusia*. Erlangga.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The Effect of Leadership Style, Work Motivation and Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(8), 642. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v7i8.2007>
- Jaghargh, F. Z., Ghorbanpanah, H., Nabavi, S. E., Saboordavoodian, A., & Farvardin, Z. (2012). A Survey on Organizational Culture Based on Stephan Robbins's Theory (Case Study). *International Conference on Management and Artificial Intelligence*, 35, 30–34.
- Jamali, A. R., Bhutto, A., Khaskhely, M., & Sethar, W. (2022). Impact Of Leadership Styles On Faculty Performance: Moderating Role Of Organizational Culture In Higher Education. *Management Science Letters*, 12(1), 1–20.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.005>
- Jimad, H., Maarif, M. S., Affandi, M. J., & Sukmawati, A. (2020). Leadership Strategy of State University Public Service Agency to Increasing Organizational Performance in Indonesia. *International Business and Accounting Research Journal*, 4(1), 23–36.
<https://doi.org/10.15294/ibarj.v4i1.110>

- Junaedi, M. A., & Digdowiseiso, K. (2023). The Influence of Work Motivation, Organizational Culture and Work Discipline on Employee Performance Through Job Satisfaction as Intervening Variables at BPJS Ketenagakerjaan throughout DKI Jakarta Region. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 8(2), 496–515. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i2.11233>
- Khaksar, S. M. S., Chu, M. T., Rozario, S., & Slade, B. (2023). Knowledge-Based Dynamic Capabilities And Knowledge Worker Productivity In Professional Service Firms The Moderating Role Of Organisational Culture. *Knowledge Management Research and Practice*, 21(2), 241–258. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1794992>
- Koumenta, M. (2015). Public Service Motivation And Organizational Citizenship. *Public Money and Management*, 35(5), 341–348. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1061169>
- Liu, Y., Loi, R., & Lam, L. W. (2011). Linking Organizational Identification And Employee Performance In Teams: The Moderating Role Of Team-Member Exchange. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187–3201. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560875>
- Luo, Z., Marnburg, E., & Law, R. (2016). Linking Leadership And Justice To Organizational Commitment The Mediating Role Of Collective Identity In The Hotel Industry. *The Electronic Library*, 34(1), 1–5. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2015-0423>
- Luu, T. T., Rowley, C., Dinh, C. K., Qian, D., & Le, H. Q. (2019). Team Creativity in Public Healthcare Organizations: The Roles of Charismatic Leadership, Team Job Crafting, and Collective Public Service Motivation. *Public Performance and Management Review*, 42(6), 1448–1480. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1595067>
- Mangkunegara, A. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (12th ed.). Remaja Rosdakarya.
- Marlius, D., & Sari, L. M. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Valuasi: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 3(1), 462–477. <https://doi.org/10.46306/vls.v3i1.200>
- Marques, T. M. G. (2021). Research on Public Service Motivation and Leadership: A Bibliometric Study. *International Journal of Public Administration*, 44(7), 591–606. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1741615>
- Nhat Vuong, B., Nam Khanh Giao, H., & Van Hung, D. (2023). How Transformational Leadership Influences Employees' Job-Related Outcomes Through Public Service Motivation: Does Power Distance Orientation Matter? *Cogent Business and Management*, 10(1), 1–24. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2176281>
- Noviardi Ferzi. (2021). Organizational Culture As A Variable Of Leadership Moderation And Employee Job Satisfaction Towards The Organizational Performance of PT. WKS Jambi. *International Journal of Science and Research Archive*, 2(2), 087–098. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2021.2.2.0064>
- Nur Kholifah, A., & Aidil Fadli, J. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Work Life Balance Terhadap Keterikatan Kerja Dan Kinerja Karyawan. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(10), 2301–2318. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i10.340>
- Oktavianti, D., Tulhusnah, L., & Soeliha, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Asn Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Satpol PP Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 1(10), 2056–2067. <https://doi.org/10.36841/jme.v1i10.2254>
- Park, S. M., & Kim, M. Y. (2015). Accountability And Public Service Motivation In Korean

- Government Agencies. *Public Money and Management*, 35(5), 357–364. <https://doi.org/10.1080/09540962.2015.1061178>
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2008). Leadership and Public Service Motivation in U.S. Federal Agencies. *International Public Management Journal*, 11(1), 109–142. <https://doi.org/10.1080/10967490801887954>
- Potipiroon, W., & Faerman, S. (2016). What Difference Do Ethical Leaders Make? Exploring the Mediating Role of Interpersonal Justice and the Moderating Role of Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 19(2), 171–207. <https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1141813>
- Rita, M., Payangan, O. R., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating Effect Of Organizational Citizenship Behavior On The Effect Of Organizational Commitment, Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The Relationship Among Work-Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance: The Integral Role of Communications. *Human Resource Management*, 37(34), 277–293. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199823/24\)37:3/4<277::aid-hrm9>3.3.co;2-5](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199823/24)37:3/4<277::aid-hrm9>3.3.co;2-5)
- Ronikko, T., & Sunaryo, S. (2021). The Effect of Transformational Leadership on Reward : Moderating Role of Public Service Motivation and Mission Valence (A study on Facility Unit , Region 2 Bandung of PT Kereta API Indonesia (Persero)). *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 5(06), 307–331.
- Safar, I., Ramlawati, R., & Saleh, M. (2023). Knowledge Management: Perspective of Transformational Leadership on Employee Performance. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 06(08), 3859–3865. <https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i8-34>
- Saillour-Glénisson, F., Domecq, S., Kret, M., Sibe, M., Dumond, J. P., & Michel, P. (2016). Design and Validation of a Questionnaire to Assess Organizational Culture in French Hospital Wards. *BMC Health Services Research*, 16(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s12913-016-1736-4>
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2016). Leadership Vision, Organizational Culture, And Support For Innovation In Not-For-Profit And For-Profit Organizations. *The Electronic Library*, 34(1), 1–5. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>
- Shang, J. (2023). Transformational Leadership Influences Employee Performance: A Review and Directions for Future Research. *Highlights in Business, Economics and Management*, 10, 291–312. <https://doi.org/10.54097/hbem.v10i.8113>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi dan RnD)*. Alfabeta.
- Suphattanakul, O. (2017). Role of Transformational Leadership in Effective Strategic Implementation with the Moderating Effect of Organizational Culture. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 3(2), 253–262. <https://doi.org/10.26710/jbsee.v3i2.80>
- Syauta, J. H., Troena, E. A., Setiawan, M., & Solimun. (2022). The Influence of Organizational Culture , Organizational Commitment to Job Satisfaction and Employee Performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura , Papua Indonesia) Jack Henry Syauta. *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 69–76.
- Tamimi, M., Budi Eko Soetjipto, Sopiah, S., & Kurniawan, D. T. (2022). Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Husnayain Business Review*, 2(2), 11–21.

- <https://doi.org/10.54099/hbr.v2i2.100>
- Udin, U. (2023). Linking Transformational Leadership To Organizational Learning Culture and Employee Performance: the Mediation-Moderation Model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 1–17. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1229>
- Ugheoke, S. O. (2019). Organizational Culture And Employee Performance: Moderation Effect Of Transformational Leadership Style. *Academic Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 1–26.
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143–167. <https://doi.org/10.1080/10967490801887970>
- Waal, D. (2018). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Kepuasan Hidup: Bukti dari Guru Indonesia*.
- Wahjoedi, T. (2021). The Effect Of Organizational Culture On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Work Motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *Management Science Letters*, 11, 2053–2060. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.3.004>
- Wang, Z., Xu, S., Sun, Y., & Liu, Y. (2019). Transformational Leadership And Employee Voice : An Affective Perspective. *Frontiers of Business Research in China*, 13(2), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.1186/s11782-019-0049-y>
- Wiandhani, N., Jimad, H., & Erlina, R. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Work Motivation in Car Rental Services Companies in Lampung Province. *International Journal of Economics and Management Studies*, 9(3), 53–59. <https://doi.org/10.14445/23939125/ijems-v9i3p107>
- Winarsih, T. (2016). Pengaruh Public Service Motivation Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Di Puskesmas Rawat Inap Kota Yogyakarta. *Jurnal Bisnis: Teori Dan Implementasi*, 7(1), 85–105.
- Windarti, S., Ekawaty, D., N, N. W., Mangindara, & Afiana, F. A.-. (2023). The Influence of Public Service Motivation on The Performance of Nurses at The Syekh Yusuf Hospital, Gowa Regency. *Miracle Journal of Public Health*, 6(1), 22–34. <https://doi.org/10.36566/mjph/Vol6.Iss1/305>
- Wiratama, R. A. A., Widyani, A. A. dwi, & Saraswati, N. P. A. S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Stres Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Lumbung Sari Sedana Buduk Kabupaten Badung. *Jurnal Emas*, 3(9), 190–199.
- Xenikou, A., & Simosi, M. (2006). Organizational Culture And Transformational Leadership As Predictors Of Business Unit Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6), 566–579. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/02683940610684409>