

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

**(THESIS)**

Oleh:

**DESWAN  
2221011016**



**PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2025**

## ABSTRAK

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

Oleh:

**DESWAN**

Kepemimpinan transformasional adalah gaya pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Apabila pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan transformasional maka kinerja karyawan akan semakin membaik. Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara dalam komponen ini pemimpin mendorong pemikiran rasional, menantang status quo dan pada akhirnya kreativitas dan inovasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi dan *public service motivation* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara dengan sampel 270 orang karyawan.

Penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modeling (SEM)*, melalui program *AMOS (Analysis of Moment Structure)*. Hasil penelitian menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Kotabumi Lampung Utara, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi karyawan RSUD Kotabumi Lampung Utara, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *public service motivation* karyawan RSUD Kotabumi Lampung Utara, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Kotabumi Lampung Utara, *public service motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan RSUD Kotabumi Lampung Utara, budaya organisasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan RSUD Kotabumi Lampung Utara, *public service motivation* tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan RSUD Kotabumi Lampung Utara. Saran untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggunakan variabel-variabel terbaru yang mempunyai kecerdasan dengan kondisi sumber daya manusia dilingkungan pekerjaan yang semakin kompetitif.

**Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan, *Public Service Motivation*.**

## **ABSTRACT**

### ***THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CULTURE AND PUBLIC SERVICE MOTIVATION AS MEDIATING VARIABLES AT THE KOTABUMI REGIONAL GENERAL HOSPITAL, NORTH LAMPUNG***

By:

**DESWAN**

*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.***

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

Oleh

**DESWAN**

**Tesis**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER MANAJEMEN**

**Pada**

**Jurusan Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi Universitas Lampung**



**PROGRAM PASCASARJANA MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2025**

Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Dan *Public Service Motivation* Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara

Nama Mahasiswa : Deswan

Nomor Pokok Mahasiswa : 221011016

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis



1. Komisi Pembimbing

  
Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si  
NIP. 197111211995121001

  
Dr. Keumala Hayati, S.E., M.Si  
NIP. 197611102000122001

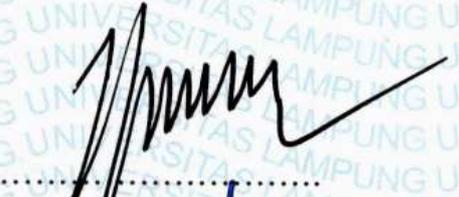
2. Ketua Program Studi Magister Manajemen

  
Dr. Roshina, S.E., M.Si  
NIP. 19770711 200501 2002

**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

**Ketua : Dr. Habibullah Jimad, S.E.,M.Si**



**Sekretaris : Dr. Keumala Hayati, S.E.,M.S**



**Penguji I : Dr. Ribhan, S.E., M.Si**



**Penguji II : Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc**



**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Prof. Dr. Nairobi S.E., M.Si**

**NIP. 196606211990031003**



**3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung**

**Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si**

**NIP. 196403261989021001**



**Tanggal Lulus Ujian Tesis: 06 Februari 2025**

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebernarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Dan *Public Service Motivation* Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 6 Februari 2025



Deswan

NPM. 221011016

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Menggala, Tulang Bawang pada tanggal 22 Desember 1989, sebagai anak ketiga dari tiga bersaudara, dari Bapak Aninsyah dan Ibu Rosidah.

Pendidikan Sekolah Dasar diselesaikan di SD Negeri 1 Menggala, Tulang Bawang pada tahun 2005, Sekolah Menengah Pertama diselesaikan di SMP Negeri 1 Menggala, Tulang Bawang pada tahun 2008, Sekolah Menengah Atas diselesaikan di SMA Negeri 1 Menggala, Tulang Bawang pada tahun 2011, Pendidikan Diploma Tiga (D3) diselesaikan di Politeknik Al Islam Bandung pada tahun 2014, Pendidikan Strata Satu (S1) diselesaikan di Universitas Nasional Jakarta pada tahun 2017, Pendidikan Profesi diselesaikan di Universitas Indonesia pada tahun 2018.

Penulis bekerja sebagai *Radiographer* di Klinik Mitra Depok tahun 2014-2017, *Radiographer* di RS Hasanah Graha Afiah Depok tahun 2014-2019, *Fisikawan Medic* di RSUD Ryacudu Kota Bumi Lampung Utara, RS Bumi Waras Kota Bandar Lampung, RS Harapan Bunda Lampung Tengah dan RSUD Menggala Kabupaten Tulang Bawang sejak 2020 s/d Sekarang.

Tahun 2022, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Lampung.

## ***MOTTO***

“Harga kesuksesan adalah kerja keras, dedikasi pada pekerjaan yang ada, dan tekad bahwa apakah kita menang atau kalah, kita telah menerapkan yang terbaik dari diri kita sendiri untuk tugas yang ada.” - **Vince Lombardi**

## **PERSEMBAHAN**

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala hidayah dan Karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW. Dengan kerendahan hati dan rasa syukur, saya persembahkan karya kecil ini sebagai tanda cinta dan sayang saya kepada :

**Kepada Papi dan Mami Tersayang**

## SANWACANA

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan hidayah-Nya Tesis ini dapat diselesaikan.

Tesis dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Dan Public Service Motivation Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara*” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr Nairobi S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
2. Ibu Dr. Roslina, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen;
3. Dr. Habibullah Jimad, S.E.,M.Si., selaku pembimbing utama atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran dan kritik dalam proses penyelesaian tesis ini;
4. Dr. Keumala Hayati, S.E.,M.Si., selaku pembimbing kedua atas kesediaannya untuk memberikan bimbingan, saran dan kritik dalam proses penyelesaian tesis ini;
5. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., selaku penguji utama pada ujian tesis. Terima kasih untuk masukan dan saran-saran pada ujian seminar proposal, seminar hasil dan seminar kompre;
6. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., selaku penguji kedua pada ujian tesis. Terima kasih untuk masukan dan saran-saran pada ujian seminar proposal, seminar hasil dan seminar kompre;
7. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc., selaku penguji ketiga pada ujian tesis. Terima kasih untuk masukan dan saran-saran pada ujian seminar proposal, seminar hasil dan seminar kompre;

8. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc., selaku pembimbing akademik;
9. Bapak dan Ibu Staff administrasi Magister Manajemen.

Bandar Lampung, Februari 2025

Deswan

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
---------------------------	------------

<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
---------------------------	-----------

### **I. PENDAHULUAN**

1.1	Latar Belakang Masalah.....	1
1.2	Rumusan Masalah .....	7
1.3	Tujuan Penelitian .....	9
1.4	Manfaat Penelitian .....	10

### **II. TINJAUAN PUSTAKA, HIPOTESIS DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

2.1	Kajian Pustaka.....	11
2.1.1	Kepemimpinan Transformasional.....	11
2.1.2	Budaya Organisasi .....	13
2.1.3	<i>Public Service Motivation</i> .....	15
2.1.4	Kinerja Karyawan .....	16
2.2	Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	17
2.3	Pengembangan Hipotesis .....	20
2.4	Kerangka Berfikir Penelitian .....	25

### **III. METODE PENELITIAN**

3.1	Desain Penelitian.....	28
3.1.1	Jenis dan Sumber Data .....	28
3.2	Objek Penelitian .....	29
3.2.1	Populasi dan Sampel .....	29
3.2.2	Sampel dan Teknik <i>Sampling</i> .....	29
3.3	Variabel Penelitian dan Variabel Operasional .....	30
3.4	Uji Instrumen .....	31
3.4.1	Uji Validitas .....	31
3.4.2	Uji Reabilitas.....	32
3.4.3	Uji Normalitas Data .....	33
3.5	Pengujian Hipotesis.....	33
3.5.1	Uji Sobel/Mediasi .....	34

### **IV. HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1	Hasil Pengumpulan data.....	36
4.1.1	Karakteristik Responden .....	36
4.1.2	Analisis Deskriptif .....	39
4.1.2.1	Pengukuran Variabel.....	39

4.1.2.2	Persepsi Kepemimpinan Transformasional.....	41
4.1.2.3	Persepsi Budaya Organisasi .....	42
4.1.2.4	Persepsi <i>Public Service Motivation</i> .....	43
4.1.2.5	Persepsi Kinerja Karyawan .....	45
4.1.3	Uji Instrumen .....	46
4.1.3.1	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	46
4.1.3.2	Hasil Uji Normalitas .....	49
4.1.3.3	Hasil Uji Model Struktural.....	51
4.1.3.4	Analisis Kesesuaian Model ( <i>Goodness of fit</i> ).....	52
4.1.3.5	Hasil Uji Hipotesis .....	53
4.1.3.5.1	Uji Hipotesis Variabel Pengaruh Langsung.....	53
4.1.3.5.2	Uji Sobel/Mediasi (Menguji Variabel Tidak Langsung) .....	55
4.2	Pembahasan.....	56
4.2.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.....	57
4.2.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.....	58
4.2.3	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Public Service Motivation</i> Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.....	59
4.2.4	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.....	60
4.2.5	Pengaruh <i>Public service motivation</i> Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara .....	62
4.2.6	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara .....	63
4.2.7	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dan <i>Public service motivation</i> Sebagai Variabel Mediasi Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara ...	64
<b>V.</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1	Kesimpulan .....	66
5.2	Saran .....	67
5.3	Implikasi.....	67

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Jumlah Pasien Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara .....	3
2.1 Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	18
3.1 Tabel Skala Likert .....	29
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	30
3.3 Uji Kelayakan Model .....	32
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	36
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	37
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Pekerjaan.....	37
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	38
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Pekerjaan.....	38
4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Melanjutkan Pendidikan Berkelanjutan (Selama Bekerja) .....	39
4.7 Hasil Statistik Deskriptif .....	40
4.8 Persepsi Kepemimpinan Transformasional.....	41
4.9 Persepsi Budaya Organisasi .....	42
4.10 Persepsi <i>Public Service Motivation</i> .....	43
4.11 Persepsi Kinerja Karyawan .....	45
4.12 Hasil Uji Validitas Convergen dan Uji Reliabilitas .....	46
4.13 Assessment of Normality .....	49
4.14 Evaluasi terhadap Goodness of Fit pada Model Struktural.....	52
4.15 Hasil Pengujian Hipotesis Variabel Pengaruh Langsung.....	54
4.16 Hasil Uji Sobel/Medisi (Menguji Variabel Tidak Langsung).....	55

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Berpikir Penelitian.....	27
4.1 Hasil Uji Model Struktural.....	51

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

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 bagian penting dari sistem kesehatan, Rumah sakit menyediakan pelayanan kuratif kompleks, pelayanan gawat darurat, pusat alih pengetahuan dan teknologi dan berfungsi sebagai pusat rujukan. Rumah sakit harus senantiasa meningkatkan mutu pelayanan sesuai dengan harapan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan pemakai jasa. Menurut Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit, Pasal 29 huruf b menyebutkan bahwa rumah sakit wajib memberikan pelayanan kesehatan yang aman, bermutu, anti diskriminasi dan efektif dengan mengutamakan kepentingan

pasien sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit, kemudian pada Pasal 40 ayat (1) disebutkan bahwa dalam upaya peningkatan mutu pelayanan rumah sakit wajib dilakukan akreditasi secara berkala minimal tiga tahun sekali. Undang-undang tersebut di atas akreditasi rumah sakit penting untuk dilakukan dengan alasan agar mutu dan kualitas diintegrasikan dan dibudayakan ke dalam sistem pelayanan di rumah sakit (Anggri et al., 2022).

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 1.1 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 1.1 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.

Berdasarkan Peraturan Bupati Lampung Utara Nomor 06 Tahun 2014 pada BAB I Ketentuan Umum pasal 1 poin 10 dalam peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan mutu pelayanan kesehatan adalah kinerja yang menunjuk pada tingkat kesempumaan pelayanan kesehatan, yang disatu pihak dapat menimbulkan kepuasan pada setiap pasien sesuai dengan tingkat kepuasan rata-rata penduduk serta pihak lain, tata penyelenggaraannya sesuai dengan standar dan kode etik profesi yang telah ditetapkan. Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Mayjend HM Ryacudu jika dinilai berdasarkan tabel 1.1 di atas maka kinerja yang dihasilkan perlu adanya peningkatan.

Rumah Sakit Umum Daerah Mayjend HM Ryacudu selaku instansi layanan kesehatan milik pemerintah harus mampu meningkatkan kinerja baik tenaga medis dan non medis lebih baik lagi. Sebagai instansi pelayanan masyarakat perlu adanya tindak lanjut dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penurunan jumlah pasien yang terjadi selama dalam kurun waktu 5 tahun terakhir di indikasikan oleh beberapa hal seperti hasil yang peneliti temukan dalam berbagai berita:

Radar Metro (2023) memuat berita bahwa belakangan ini beredar sebuah rekaman video yang menggambarkan situasi terkini Rumah Sakit Umum Daerah HM Ryacudu Kotabumi, Lampung Utara sepi dari pasien. Diduga pelayanan yang tidak maksimal menjadikan masyarakat enggan memeriksakan kesehatan mereka di rumah sakit tersebut. Alhasil masyarakat yang terlanjur kecewa memilih menjalani pengobatan medis ke rumah sakit lain di Lampung Utara. Bahkan tak sedikit juga memilih berobat ke luar kota.

Radar Lampung (2024) memuat berita bahwa obat-obatan yang disediakan oleh Rumah Sakit Umum Daerah HM Ryacudu Kotabumi mengalami kekosongan stok obat. Imbasnya, masyarakat yang melakukan pengobatan pada rumah sakit berpelat merah kebanggaan Kabupaten Lampung Utara ini harus membeli obat secara mandiri ke apotek di luar rumah sakit. Sehingga, pasien umum maupun BPJS terpaksa harus mengeluarkan uang kembali untuk membeli obat-obatan sesuai dengan resep yang diberikan oleh dokter.

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 memotivasi 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 Kholifah & 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.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, Rumah Sakit Umum yang berada di Daerah Kotabumi Lampung Utara sebagai instansi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat maka perlu adanya peningkatan kinerja karyawan agar tetap dapat memberikan pelayanan kesehatan terbaik bagi masyarakat. Oleh sebab itu, dalam kesempatan kali ini peneliti tertarik untuk mengangkat judul **“Pengaruh**

## **Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi dan *Public service motivation* Sebagai Variabel Mediasi Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara”.**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Permasalahan dalam sebuah organisasi yang sering terjadi adalah bentuk gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh atasan. Shang (2023) mengungkapkan bahwa dengan memilih gaya kepemimpinan yang lebih tepat sesuai dengan waktu dan perubahan yang tepat barulah seseorang dapat mencari peluang. Gaya kepemimpinan mempengaruhi suasana kerja dan moral seluruh organisasi, dan memainkan peran penting dalam kinerja karyawan. Menurut Wiandhani et al., (2022) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti kepemimpinan transformasional. Jika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kondusif maka kinerja pegawai pun akan terpacu. Menurut Gyensare et al., (2017) kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi berbagai hal dalam organisasi. Menurut 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 karyawan. Kendati demikian, gaya kepemimpinan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan adanya indikator lain yang memediasi pengaruh tersebut. Hal ini yang menjadi pokok permasalahan utama dalam penelitian ini. Pada kesempatan penelitian ini, peneliti akan menggunakan budaya organisasi dan *public service motivation* sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional terhadap 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 dapat menjadi variabel mediasi dalam sebuah penelitian. Menurut hasil penelitian Suphattanakul (2017) menemukan bahwa

kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh baik dalam implementasi strategis yang efektif dengan efek moderasi dari budaya organisasi. Selain dari budaya organisasi indikator yang dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan adalah *public service motivation*. Menurut Hakim & Hamid (2021) *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 (Afifah et al., 2022). Menurut Caillier (2016) dalam penelitian yang dilakukan menemukan bahwa PSM ditemukan memediasi sebagian hubungan antara kejelasan tujuan dan komitmen organisasi serta perilaku kerja.

Berdasarkan uraian dari teori dan kajian penelitian terdahulu yang relevan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *public service motivation* Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara?
5. Apakah *public service motivation* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara?
6. Apakah budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara?

7. Apakah *public service motivation* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.
2. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Budaya Organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.
3. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *public service motivation* Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.
4. Menganalisis dan menjelaskan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.
5. Menganalisis dan menjelaskan *public service motivation* berpengaruh terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.
6. Menganalisis dan menjelaskan budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.
7. Menganalisis dan menjelaskan *public service motivation* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan agar bermanfaat untuk analisis atau memberikan solusi dalam bidang keilmuan manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *public service motivation* dan kinerja karyawan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan alternatif kepada Rumah Sakit Umum yang ada di Daerah Kotabumi Lampung Utara sebagai sumbangan pemikiran dan sebagai bahan pertimbangan mengatasi masalah yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *public service motivation* dan kinerja karyawan.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA, HIPOTESIS DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

### **2.1 Kajian Pustaka**

#### **2.1.1 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. Wang et al (2019) Kepemimpinan transformatif (*transformational leaders*) adalah jenis pemimpin yang mengarahkan atau memotivasi para pengikutnya pada tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas anggotanya. Pemimpin transformatif (*transformational leaders*) menginspirasi para pengikutnya untuk menyampaikan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Berdasarkan pengertian tersebut, kepemimpinan transformasional mencakup pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual. Kepemimpinan transformasional mengintegrasikan wawasan kreatif, ketekunan dan energi, intuisi dan kepekaan terhadap kebutuhan orang lain untuk

menempa paduan budaya strategi dalam organisasi. Berikut ini adalah dimensi kepemimpinan transformasional menurut Carless et al., (2000) sebagai berikut:

1. *Vision*
2. *Staff development*
3. *Supportive leadership*
4. *Empowerment*
5. *Lead by example*
6. *Charisma*

Pemimpin transformasional dicirikan oleh gaya kepemimpinan yang bergantung pada penghargaan dan manajemen dengan pengecualian. Pada dasarnya, pemimpin transformasional mengembangkan kesepakatan dengan pengikutnya yang menunjukkan apa yang akan diterima pengikutnya jika mereka melakukan sesuatu yang benar dan salah. Mereka bekerja dalam budaya yang ada yang meringkai keputusan dan tindakan mereka berdasarkan norma dan prosedur operasional yang menjadi ciri organisasi mereka masing-masing. Menurut Waal (2018) ada delapan faktor untuk mencapai transformasi yang sukses yaitu:

1. Pemimpin manajerial harus memverifikasi dan mengkomunikasikan perlunya transformasi pada anggota organisasi lainnya
2. Pemimpin manajerial harus mengembangkan strategi dan tujuan untuk mengimplementasikan transformasi
3. Pemimpin manajerial harus membangun dukungan internal untuk transformasi
4. Dukungan manajemen puncak dan komitmen terhadap transformasi
5. Pemimpin manajerial harus mendapat dukungan dari pemangku kepentingan
6. Transformasi membutuhkan sumber daya yang cukup dan penempatan ulang atau pengalihan sumber daya organisasi yang langka menuju kegiatan baru
7. Manajer dan pekerja harus efektif melembagakan dan menanamkan transformasi, memasukan prosedur dan inovasi baru kedalam rutinitas mereka
8. Pemimpin manajerial harus mengembangkan kemampuannya terhadap transformasi untuk mencapai kesesuaian

### 2.1.2 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. bentuk-bentuk budaya yang muncul dalam pekerjaan yang ada di perusahaan berasal dari berbagai sumber, antara lain dari stratifikasi kelas sosial dimana pekerja/karyawan berasal, dari sumber teknis dan jenis pekerjaan, iklim psikologis perusahaan itu sendiri yang diciptakan oleh pengusaha, direktur dan manajer di belakang perusahaan. Jaghargh et al., (2012) Budaya organisasi menyatukan organisasi dan mendorong karyawan tidak hanya untuk bekerja dengan baik tetapi juga merasa berkomitmen terhadap organisasi. Meskipun budaya organisasi tersirat dalam aktivitas organisasi, budaya organisasi memang mempengaruhi kinerja dan efisiensi. Ugheoke (2019) menambahkan bahwa budaya organisasi juga membekali karyawan dengan rasa identitas dan perilaku yang dapat diterima di masyarakat.

Berdasarkan pengertian tersebut, budaya organisasi adalah sistem didalam organisasi, perusahaan dan instansi yang memiliki nilai dan juga karakter yang harus dipatuhi oleh anggota yang berada didalamnya. Adanya budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan menjadi efektif dan efisien. Menurut Saillour-Glénisson et al., (2016) Budaya organisasi meliputi indikator:

1. *Engagement at work*
2. *Perceived results of the running of the department*
3. *Founding elements of a culture*
4. *Management of the department*
5. *Social life and communication*
6. *Relationship and communication with patients and their families*
7. *Service and the outerworld*
8. *Support form the department head*

Budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi dan menjadi sebuah karakteristik organisasi serta membedakannya dari organisasi lain. Fungsi budaya organisasi menurut Robbins (2006: 78), antara lain:

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Menurut Cameron dan Quinn terdapat empat tipe budaya dalam organisasi:

#### 1. Budaya Clan

Budaya clan menjadikan sebuah organisasi menjadi tempat yang sangat nyaman untuk bekerja, di mana orang berbagi banyak informasi pribadi, sebagaimana sebuah keluarga besar. Pemimpin organisasi dipandang sebagai mentor dan bahkan mungkin dianggap sebagai orang tua sendiri. Budaya ini diterapkan bersamaan dengan loyalitas atau tradisi. Budaya clan menekankan pada manfaat jangka panjang dalam pengembangan sumber daya manusia dan sangat mementingkan kohesi dan moral serta kerja tim, partisipasi, dan konsensus sebagai prioritas utama perusahaan.

#### 2. Budaya Adokrasi

Organisasi menjadi tempat yang dinamis, berwirausaha, dan kreatif bagi para anggotanya untuk bekerja. Setiap anggota berani untuk mengambil risiko. Pemimpin organisasi dianggap sebagai inovator dan contoh dalam pengambilan risiko. Ikatan yang mengikat dalam organisasi dengan budaya ini adalah komitmen terhadap eksperimen dan inovasi. Penekanan jangka panjang

organisasinya terletak pada pertumbuhan dan perolehan sumber daya baru. Kesuksesan berarti mendapatkan produk dan layanan yang unik dan baru. Organisasi membantu mendorong inisiatif dan kebebasan individu bagi setiap anggota kelompok.

### 3. Budaya Market

Organisasi berorientasi pada bagaimana cara menyelesaikan suatu pekerjaan. Setiap anggota saling berkompetisi dan berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan. Hal yang menjadi tujuan yang mengikat organisasi ini ialah meraih kemenangan. Reputasi dan kesuksesan menjadi masalah umum. Fokus jangka panjangnya adalah pada tindakan kompetitif dan pencapaian sasaran dan sasaran yang terukur. Gaya organisasi adalah daya saing yang sulit dikendalikan.

### 4. Budaya Hierarki

Organisasi yang menerapkan formalitas dan gaya terstruktur untuk bekerja. Memiliki prosedur untuk mengatur apa yang para karyawan lakukan. Pemimpin biasanya membanggakan diri sebagai koordinator dan penyelenggara yang baik dan efisien. Menjaga kelancaran tujuan organisasi merupakan hal yang sangat penting. Aturan dan kebijakan formal mengikat organisasi.

#### **2.1.3 *Public Service Motivation***

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).

Berdasarkan pada definisi di atas, maka keseluruhan *public service motivation* dapat didefinisikan sebagai nilai, keinginan, dan sikap individu yang memberikan pelayanan publik melalui interaksi internal dan eksternal dengan orang lain, melampaui kepentingan pribadi dan kepentingan organisasi, dengan tujuan dan kemauan untuk berbuat baik bagi orang lain dan masyarakat. Menurut Vandenaabeele (2008) *Public service motivation* merupakan konstruksi multi dimensional yang mempunyai empat indikator, yaitu :

1. *Politics and policies*
2. *Public interest*
3. *Compassion*
4. *Self-sacrifice*
5. *Democratic governance*

### **2.1.2 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.

Berdasarkan pengertian tersebut, kinerja karyawan dapat dipandang sebagai output yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Dalam mencapai tujuan organisasi, perusahaan maupun instansi maka seorang karyawan harus melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang sesuai dengan apa yang telah diamanahkan kepada yang bersangkutan. Menurut Rodwell et al., (1998) kinerja karyawan meliputi indikator di bawah ini:

1. *Teamwork*
2. *Well-Being/Stress Scale*
3. *Performance*

Menurut Mangkunegara, (2018: 10) secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hak yang perlu diubah.

## **2.2 Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan**

Tinjauan empiris merupakan hasil penelitian terdahulu yang mengemukakan beberapa konsep yang relevan dan terkait dengan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi dan *public*

*service motivation* sebagai variabel mediasi. Berikut merupakan tabel penelitian terdahulu penelitian ini:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian dan Penulis	Variabel	Hasil
1	<i>Transformational Leadership Influences Employee Performance: A Review and Directions for Future Research</i>  <b>Penulis:</b> Shang (2023)	<b>Independent:</b> Kepemimpinan transformasional  <b>Dependent:</b> Kinerja karyawan	Hasil penelitian menemukan bahwa: kepemimpinan transformasional memiliki hubungan dengan kinerja karyawan berdasarkan pada tinjauan terhadap struktur konseptual, faktor-faktor yang mempengaruhi dan mekanisme konsep-konsep terkait kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan.
2	<i>Leadership and Public service motivation in U.S. Federal Agencies</i>  <b>Penulis:</b> Park & Rainey (2008)	<b>Independent:</b> Kepemimpinan  <b>Dependent:</b> <i>Public Service Motivation</i>	Hasil penelitian menemukan bahwa: <i>public service motivation</i> dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan <i>public service motivation</i> akan menghasilkan kinerja karyawan yang efektif.
3	<i>Organizational Culture And Employee Performance: Moderation Effect Of Transformational Leadership Style</i>  <b>Penulis:</b> Ugheoke (2019)	<b>Independent:</b> Budaya organisasi  <b>Dependent:</b> Kinerja karyawan  <b>Mediasi:</b> Kepemimpinan transformasional	Hasil penelitian menemukan bahwa: budaya organisasi yang suportif dan birokrasi mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan juga mengungkapkan bahwa budaya inovatif tidak mempengaruhi kinerja pegawai dalam konteks sektor publik. Selain itu, ditemukan efek moderasi dari gaya kepemimpinan transformasional.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

No	Judul Penelitian dan Penulis	Variabel	Hasil
4	<i>Role of Transformational Leadership in Effective Strategic Implementation with the Moderating Effect of Organizational Culture</i>  <b>Penulis:</b> Suphattanakul (2017)	<b>Independent:</b> Kepemimpinan transformasional  <b>Dependent:</b> Implementasi strategi  <b>Mediasi:</b> Budaya organisasi	Hasil penelitian menemukan bahwa: kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh baik dalam implementasi strategis yang efektif pada Kotamadya di Provinsi Trang di Thailand dengan efek moderasi dari budaya organisasi.
5	<i>The Effect of Coordination on Organizational Performance Through Public service motivation and Organizational Commitment As an Intervening Variable</i>  <b>Penulis:</b> Darham et al., (2022)	<b>Independent:</b> Koordinasi  <b>Dependent:</b> Kinerja organisasi  <b>Intervening:</b> <i>Public service motivation</i> dan komitmen organisasi	Hasil penelitian menemukan bahwa: koordinasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan secara langsung dan tidak langsung secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi melalui motivasi pelayanan publik. Namun secara tidak langsung dimediasi oleh komitmen organisasi yaitu koordinasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian ini sangat penting untuk keberhasilan melaksanakan pengembangan dan peningkatan kinerja organisasi di Pemerintahan Kabupaten Bungo

### **2.3 Pengembangan Hipotesis**

Berdasarkan kajian pustaka, rumusan masalah, dan tujuan penelitian sebagaimana diuraikan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara**

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu kepemimpinan modern dimana suatu proses pemimpin dan bawahannya selalu berusaha untuk mencapai tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi dari sebelumnya (Safar et al., 2023). Shang (2023) mengungkapkan bahwa dengan memilih gaya kepemimpinan yang lebih tepat sesuai dengan waktu dan perubahan yang tepat barulah seseorang dapat mencari peluang. Gaya kepemimpinan mempengaruhi suasana kerja dan moral seluruh organisasi, dan memainkan peran penting dalam kinerja karyawan. Menurut Kholifah & Fadli (2022) dalam penelitian yang dilakukan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan seorang pemimpin akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Seorang pemimpin dapat merumuskan visi dan misi yang jelas, bersosialisasi serta memotivasi adalah cara-cara yang dapat dilakukan oleh seorang pimpinan dalam memimpin sebuah organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut berikut ini adalah hipotesis pertama dalam penelitian ini:

**H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara**

#### **2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara**

Budaya organisasi adalah cara penyelesaian tugas serta pola interaksi yang terjadi di dalam sebuah organisasi sebagai usaha pencapaian tujuan organisasi (Tamimi et al., 2022). Menurut Hayati (2022) dalam penelitian yang dilakukan

menemukan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dan keterlibatan karyawan dalam budaya organisasi. Budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara teoritis dan empiris dikaitkan dengan efektivitas organisasi. Hubungan budaya-kinerja menunjukkan bahwa orientasi budaya tertentu kondusif terhadap kinerja (Xenikou & Simosi, 2006). Situasi dan kondisi dalam sebuah instansi melahirkan budaya organisasi pada lingkungan tersebut. Budaya organisasi bergantung pada salah satunya adalah seorang pemimpin yang menjadi pimpinan dalam organisasi tersebut. Berdasarkan penjelasan tersebut berikut ini adalah hipotesis kedua dalam penelitian ini:

**H2 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara**

### **2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Public service motivation* Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara**

Menurut Gyensare et al., (2017) Kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi berbagai hal dalam organisasi. D. Hayati et al (2014) kepemimpinan yang unggul akan berdampak pada hasil kerja karyawan. Hasil penelitian Park & Rainey (2008) menemukan bahwa *public service motivation* dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Hubungan positif antara gaya kepemimpinan dengan *public service motivation* akan menghasilkan kinerja karyawan yang efektif. Daft (2012) 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. Wang et al., (2019) Kepemimpinan transformasional adalah jenis pemimpin yang mengarahkan atau memotivasi para pengikutnya pada tujuan yang telah ditetapkan dengan cara

memperjelas peran dan tugas anggotanya. Berdasarkan penjelasan tersebut berikut ini adalah hipotesis ketiga dalam penelitian ini:

**H3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *public service motivation* Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara**

#### **2.3.4 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara**

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. Berdasarkan penjelasan tersebut berikut ini adalah hipotesis keempat dalam penelitian ini:

**H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara**

#### **2.3.5 Pengaruh *Public service motivation* Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara**

*Public service motivation* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Hameduddin & Engbers, 2022). *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). 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. Berdasarkan penjelasan tersebut berikut ini adalah hipotesis kelima dalam penelitian ini:

**H5 : *Public service motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara**

### **2.3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara**

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 dapat menjadi variabel mediasi dalam sebuah penelitian. Menurut hasil penelitian Suphattanakul (2017) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh baik dalam implementasi strategis yang efektif pada Kotamadya di Provinsi Trang di Thailand dengan efek moderasi dari budaya organisasi. Berbeda dari sebelumnya Cronley & Kim (2017) menemukan bahwa dampak dari moderasi budaya organisasi bukan hanya terkait pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan saja tetapi dapat memediasi hubungan dan pengaruh variabel lain. Berdasarkan penjelasan tersebut berikut ini adalah hipotesis keenam dalam penelitian ini:

**H6 : Budaya organisasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara**

### **2.3.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dan *Public service motivation* Sebagai Variabel Mediasi 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). Menurut Wiandhani et al., (2022) kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti kepemimpinan transformasional. Jika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kondusif maka kinerja pegawai pun akan terpacu. Menurut Caillier (2016) dalam penelitian yang dilakukan menemukan bahwa PSM ditemukan memediasi sebagian hubungan antara kejelasan tujuan dan komitmen organisasi serta perilaku kerja.

Lain dari pada itu Luu et al., (2019) menguji bagaimana kepemimpinan tranformasional berpengaruh terhadap perilaku kreatif tim di sektor layanan kesehatan publik dengan *public service motivation* sebagai mediator dari keduanya, penelitian ini memberikan bukti empiris serta kontribusi terhadap teori dan praktik. Potipiroon & Faerman (2016) menyimpulkan bahwa *public service motivation* sebagai variabel mediasi mampu memediasi keadilan interpersonal dan kinerja karyawan. Berdasarkan penjelasan tersebut berikut ini adalah hipotesis ketujuh dalam penelitian ini:

**H7 : *Public service motivation* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara**

#### 2.4 Kerangka Berfikir Penelitian

Organisasi dan instansi dapat dinyatakan baik bergantung pada sumber daya manusia yang terdapat didalamnya. Menurut Haemin & Suwarsi (2022) Sumber daya manusia berperan penting dalam suatu organisasi sebagai penggerak semua aktivitas jalannya suatu perusahaan. Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, perusahaan dan instansi dalam mencapai tujuan merupakan output yang dihasilkan dalam bentuk kinerja karyawan. Menurut 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 ataupun perusahaan.

Salah satu faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan menurut yang disampaikan teori Bass dan Avolio adalah gaya kepemimpinan transformasional. Menurut 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. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Nur Kholifah & Aidil Fadli (2022) Menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. 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.

Salah satu faktor yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi. Menurut Marlius & Sari (2023) Budaya organisasi adalah pola yang dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan

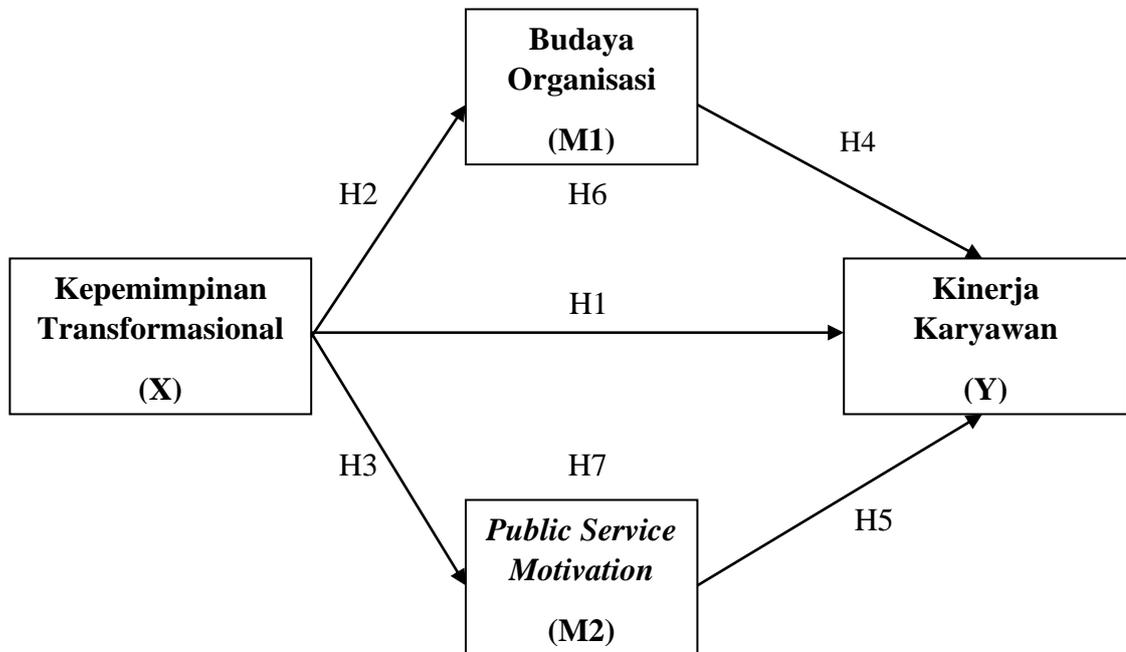
masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Menurut Junaedi & Digdowiseiso (2023) Budaya organisasi sebagai pola dari berbagai asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh sebuah kelompok. Adanya budaya organisasi yang baik dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik juga sehingga tujuan tercapai.

Selanjutnya ada yang lebih penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu *public service motivation*. Hakim & Hamid (2021) *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 (Afifah et al., 2022).

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 masyarakat pengguna layanan.

Pada penelitian ini menggunakan 4 variabel, antara lain: kepemimpinan transformasional (X1), kinerja karyawan (Y), budaya organisasi (M1) dan *public*

*service motivation* (M2) sehingga menghasilkan kerangka berpikir sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Penelitian**

### III. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Desain Penelitian

##### 3.1.1 Jenis dan Sumber Data

Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti merupakan jenis penelitian kuantitatif. Jenis penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2018: 23) merupakan penelitian yang berlandaskan *positivistic* (data konkrit), data penelitian berupa angka-angka yang akan diukur menggunakan statistik sebagai alat uji penghitungan, berkaitan dengan masalah yang diteliti untuk menghasilkan suatu kesimpulan. Dalam konteks penelitian ini, peneliti memilih pendekatan penelitian asosiatif, di mana fokus utamanya adalah pada hubungan antara dua atau lebih variabel. Penelitian ini berupaya mengidentifikasi hubungan kausal (sebab-akibat) antara variabel independen. Dalam upaya ini, penelitian menggunakan rancangan kausalitas dengan tujuan memahami variabel independen dan dependen serta mengungkap karakteristik hubungan antara variabel independen dan dampak yang mungkin terjadi.

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 3.1 Tabel Skala Likert**

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

### **3.2. Objek Penelitian**

#### **3.2.1 Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiyono (2018) populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Mayjend HM Ryacudu yang berjumlah 489 orang karyawan.

#### **3.2.2 Sampel dan Teknik *Sampling***

Menurut Sugiyono (2018) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam menetapkan besarnya sampel (*sample size*) dalam penelitian ini didasarkan pada perhitungan yang dikemukakan oleh Hair et al (2010) sebagai berikut:

$$N = \{5 \text{ sampai } 10 \times \text{Jumlah indikator yang digunakan}\}$$

Berdasarkan pada rumus tersebut di atas, berikut ini adalah proses perhitungan dan hasil perhitungan sampel dalam penelitian ini, yaitu:

$$N = (5 \times 54)$$

$$N = 270$$

Ukuran sampel yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan perhitungan dengan rumus di atas adalah 270 responden.

Teknik *sampling* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling*. Hair et al (2010) *Convenience sampling* adalah teknik pengambilan

sampel yang didasarkan pada kemudahan dan ketersediaan elemen sampel. Teknik ini dilakukan dengan cara yang paling nyaman bagi peneliti, tanpa memperhatikan pertimbangan acak atau representatif.

### 3.3. Variabel Penelitian dan Variabel Operasional

Definisi operasional merupakan unsur-unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur dan menghitung suatu variabel. Definisi operasional merupakan uraian dari konsep yang sudah dirumuskan dalam bentuk indikator-indikator. Adapun definisi operasional penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
<b>Kepemimpinan Transformasional (X1)</b>	Pemimpin yang mampu mengubah perilaku bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu (Carless et al., 2000)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Vision</i></li> <li>2. <i>Staff development</i></li> <li>3. <i>Supportive leadership</i></li> <li>4. <i>Empowerment</i></li> <li>5. <i>Lead by example</i></li> <li>6. <i>Charisma</i></li> </ol>	Likert
<b>Budaya Organisasi (M1)</b>	Suatu sistem yang diyakini serta sikap yang berkembang di dalam sekelompok orang. Budaya organisasi yang kondusif meningkatkan kinerja karyawan dalam hal keterlibatan karyawan dalam tugas pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Engagement at work</i></li> <li>2. <i>Perceived results of the running of the department</i></li> <li>3. <i>Founding elements of a culture</i></li> <li>4. <i>Management of the department</i></li> <li>5. <i>Social life and communication</i></li> <li>6. <i>Relationship and communication with patients and their</i></li> </ol>	Likert

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
	mereka (Saillour-Glénisson et al., 2016)	<i>families</i> 7. <i>Service and the outerworld</i> 8. <i>Support form the department head</i>	
<b>Public Service Motivation (M2)</b>	Kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan kepada masyarakat dalam institusi dan organisasi publik (Vandenabeele, 2008).	1. <i>Politics and policies</i> 2. <i>Public interest</i> 3. <i>Compassion</i> 4. <i>Self-sacrifice</i> 5. <i>Democratic governance</i>	Likert
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Output yang dihasilkan selama fungsi atau aktivitas tertentu yang diperoleh dari kegiatan kerja tertentu dalam jangka waktu yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan (Rodwell et al., 1998)	1. <i>Teamwork</i> 2. <i>Well-Being/Stress Scale</i> 3. <i>Performance</i>	Likert

### 3.4 Uji Instrumen

#### 3.4.1 Uji Validitas

Validitas adalah kebenaran dan keabsahan instrumen penelitian yang digunakan (Arikunto, 2022). Dalam konteks penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menerapkan analisis faktor. Analisis faktor merupakan suatu alat analisis statistik yang berguna untuk mengidentifikasi sejumlah indikator yang mencerminkan faktor-faktor yang mempengaruhi suatu variabel, dengan tujuan untuk mempertahankan informasi penting tanpa menghilangkannya. Metode analisis faktor digunakan terutama pada tahap awal penelitian ketika faktor-faktor yang memengaruhi variabel belum teridentifikasi dengan jelas (penelitian eksplanatori).

Selain itu, analisis faktor juga dapat diaplikasikan untuk menguji keabsahan suatu kuesioner yang digunakan dalam penelitian.

Validitas konvergen merupakan derajat kesesuaian antara atribut hasil pengukuran alat ukur dan konsep-konsep teoretis yang menjelaskan keberadaan atribut-atribut dari variabel tersebut. Validitas Konvergen dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang diestimasi Software AMOS. Model SEM dapat dikatakan memenuhi validitas konvergen atau valid, apabila nilai *outer loading* > 0,7, nilai AVE > 0,5 (Hair et al., 2010). Namun menurut Ghazali (2009) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

**Tabel 3.3 Uji Kelayakan Model**

<i>Goodness of Fit</i>	<i>Acceptable Match Level</i>
CMIN/DF	chi-square $\leq 2df$ (good fit). $2df < \text{chi-square} \leq 3df$ marginal fit). chi-square > 3df (bad fit)
p-value	$P \geq 0,05$ (good fit). $p < 0,05$ (bad fit)
GFI	$GFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq GFI \leq 0,9$ (marginal fit)
RMR	$RMR \leq 0,5$ (good fit)
RMSEA	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$ (good fit). $0,08 < RMSEA \leq 1$ (marginal fit)
TLI	$TLI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq TLI \leq 0,9$ (marginal fit)
NFI	$NFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq NFI \leq 0,9$ (marginal fit)
AGFI	$AGFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq AGFI \leq 0,9$ (marginal fit)
RFI	$RFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq RFI \leq 0,9$ (marginal fit)
CFI	$CFI \geq 0,9$ (good fit). $0,8 \leq CFI \leq 0,9$ (marginal fit)

### 3.4.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas merupakan ukuran yang mengindikasikan sejauh mana alat pengukuran yang digunakan dalam penelitian memiliki ketepatan dan konsistensi dalam hasil pengukurannya dari waktu ke waktu. Suatu kuesioner dianggap reliabel atau dapat diandalkan jika respons individu terhadap pertanyaan-pertanyaan bersifat konsisten dan stabil. Dalam penelitian ini, metode yang

digunakan untuk menguji reliabilitas adalah metode *Cronbach Alpha*. Nilai reliabilitas *Cronbach Alpha* dianggap memadai jika melebihi angka 0,60, sesuai dengan pandangan Arikunto (2022). Proses pengujian validitas dilakukan pada variabel kepemimpinan transformasional (X1), kinerja karyawan (Y), budaya organisasi (M1) dan *public service motivation* (M2) dengan menggunakan AMOS.

### 3.4.3 Uji Normalitas Data

Uji normalitas merupakan proses atau analisis statistik yang dilakukan untuk memeriksa apakah distribusi data yang diamati mengikuti pola atau bentuk distribusi normal. Setelah data dari kuesioner terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan uji normalitas pada setiap variabel yang terkait dengan kepemimpinan transformasional (X1), kinerja karyawan (Y), budaya organisasi (M1) dan *public service motivation* (M2).

Uji normalitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah data dalam setiap variabel tersebut mengikuti distribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode skewness dan kurtosis. Uji normalitas skewness dan kurtosis menurut Ghazali (2014) adalah tes statistik yang digunakan untuk menguji normalitas data. Uji normalitas data dalam output Amos, dilakukan dengan menggunakan kriteria CR (*critical ratio*) skewness sebesar  $\pm 2,58$  pada *assessment of normality* dengan tingkat signifikansi 0,01 (Ghozali, 2014). Data dapat dikatakan berdistribusi normal jika nilai *critical ratio skewness* value  $\pm 2,58$ . Proses uji normalitas untuk variabel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan AMOS.

### 3.5 Pengujian Hipotesis

Sugiyono (2018) mengatakan hipotesis merupakan tanggapan sementara terhadap pertanyaan penelitian yang dirumuskan dalam bentuk kalimat. Pandangan ini juga diperkuat oleh Ghazali (2009) yang mengartikan hipotesis sebagai pernyataan dugaan mengenai hubungan antara dua variabel atau lebih. 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.

Pengujian dari hipotesis 1 hingga hipotesis 5 dapat dievaluasi berdasarkan nilai t-statistik. Menurut Hair et al (2010) dalam pengujian hipotesis dengan menggunakan tingkat kepercayaan 95 persen (alpha 5%), nilai T-tabel untuk hipotesis satu arah adalah  $\geq 1,96$ . Oleh karena itu, suatu hipotesis dapat diterima apabila nilai t-statistik  $\geq 1,96$ . Pengujian untuk hipotesis 6 dan hipotesis 7 dilakukan melalui uji variabel mediasi. Empat tahap dalam menguji variabel mediasi. Pertama, variabel independen harus memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Kedua, variabel independen harus memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel mediasi. Ketiga, variabel mediasi seharusnya berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Jika ketiga tahap ini menghasilkan hasil yang signifikan (dengan t-statistik  $\geq 1,96$  dan nilai p-value  $< 0,05$ ), maka variabel tersebut dianggap sebagai variabel mediasi. Selanjutnya, untuk menentukan apakah mediasi yang terjadi bersifat sempurna (*full mediation*) atau sebagian (*partial mediation*), langkah keempat dapat dilakukan. Langkah ini melibatkan pengamatan terhadap pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dengan memasukkan variabel mediator. Jika hasilnya tidak signifikan atau mendekati 0, maka mediasi dikategorikan sebagai mediasi sempurna. Namun, jika hasilnya tetap signifikan dan mengalami penurunan, maka mediasi dikategorikan sebagai mediasi sebagian (Ghozali, 2009).

### **3.5.1 Uji Sobel/Mediasi**

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. Standar error koefisien a dan b ditulis

dengan  $S_a$  dan  $S_b$  dan besarnya standar error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) adalah  $S_{ab}$  yang dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$s_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

Keterangan:

- $s_{ab}$  : besarnya standar error pengaruh tidak langsung
- $a$  : jalur variabel independen (X) dengan variabel Mediasi (M)
- $b$  : jalur variabel mediasi (M) dengan variabel dependen (Y)
- $s_a$  : standar error koefisien a
- $s_b$  : standar error koefisien b

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

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

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis pertama dalam penelitian ini didukung.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, dengan demikian hipotesis kedua dalam penelitian ini didukung.
3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *public service motivation*, dengan demikian hipotesis ketiga dalam penelitian ini didukung.
4. Budaya organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis keempat dalam penelitian ini ditolak.
5. *Public service motivation* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan demikian hipotesis kelima dalam penelitian ini ditolak.
6. Budaya organisasi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis keenam dalam penelitian ini ditolak.
7. *Public service motivation* tidak memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan demikian hipotesis ketujuh dalam penelitian ini ditolak.

## 5.2 Saran

Hasil yang telah dibahas berdasarkan pembahasan yang telah di ulas maka saran penelitian ini kepada:

1. Untuk pemimpin jika memiliki visi yang jelas dan positif harus disampaikan kepada seluruh karyawan dari berbagai golongan agar diketahui secara langsung oleh seluruh karyawan.
2. Untuk alokasi tugas dan tujuan harus diketahui oleh setiap karyawan agar setiap karyawan mengetahui tugas dan tujuannya masing-masing.
3. Untuk karyawan agar bisa meningkatkan pelayanan kepentingan publik diatas kepentingan perorangan.
4. Untuk setiap karyawan agar mampu meningkatkan kualitas kerja agar dapat menyelesaikan tugas tepat waktu.

## 5.3 Implikasi

Hasil penelitian ini memberikan wawasan baru atau teori baru terhadap kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *public service motivation* dan kinerja karyawan. Implikasi penelitian ini terdiri dari dua implikasi, yaitu secara teoritis dan secara praktis. Implikasi secara teoritis adalah kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *public service motivation* dan kinerja karyawan. Implikasi secara praktis adalah kontribusi langsung terhadap karyawan berkaitan dengan temuan langsung pada hasil penelitian melalui kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *public service motivation* dan kinerja karyawan.

### 1.3.1 Implikasi Teoritis

Hasil penelitian di Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara semakin membuktikan signifikansi teori dan hasil temuan terdahulu khususnya dalam penelitian terkait kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *public service motivation* dan kinerja karyawan.

### 1.3.2 Implikasi Praktis

Hasil penelitian di Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara memberikan kontribusi nyata bahwa signifikansi dari variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *public service motivation* dapat diterapkan di lingkungan kerja. Penelitian ini dapat membantu khususnya kepada pihak manajemen agar dapat melakukan optimalisasi kinerja karyawan di di Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara. Penelitian ini memberikan kontribusi secara praktis terhadap Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara agar dapat mengetahui apa saja yang mendapatkan perhatian khusus guna memperbaiki dan meningkatkan terkait kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *public service motivation* terkait temuan yang diperoleh berikut ini implikasi penelitian ini:

1. Bagi Rumah Sakit Umum Daerah Kotabumi Lampung Utara dapat meningkatkan kembali manajemen sumberdaya manusia yang ada didalam Rumah sakit tersebut khususnya terkait gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan *public service motivation* sehingga dapat mempengaruhi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.
2. Bagi peneliti selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan khasanah ilmu pengetahuan terkait gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan *public service motivation* terhadap kinerja karyawan yang ada di Rumah sakit sebagai acuan penelitian selanjutnya.

## 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 Eletronic 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., Widayani, 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>