



G E M A

Jurnal Gentiaras Manajemen dan Akuntansi

Laman Jurnal: jurnal.gentiaras.ac.id/index.php/Gema/index

ISSN : 2086-9592 (p) , 2721-5490 (e)



Peran Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi terhadap Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional dalam Kinerja Karyawan: Tinjauan Literatur

Lukman Nuzul Hakim

STIE Muhammdiyah Kalianda, Lampung, Indonesia

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Artikel History: Received: May 8, 2024 Revised: May 29, 2024 Published: June 2, 2024</p> <p>Keywords: Organizational Culture; Motivation; Transformational Leadership Employee Performance</p>	<p><i>This research addresses the lack of understanding regarding the relationship between organizational culture, employee motivation, transformational leadership, and employee performance. A literature analysis of 200 journal articles using the Publish or Perish (PoP) version 8 program shows that a strong and positive organizational culture enhances employee motivation and fosters a work environment that supports innovation and teamwork. Transformational leadership, with its clear vision and emotional support, contributes to the improvement of both individual and group performance. However, further research is needed in various industrial sectors and diverse organizational cultures. In conclusion, the relationship between organizational culture, employee motivation, and transformational leadership have significant effect on employee performance. This implies that managers need to create a positive work environment and effectively implement transformational leadership to boost organizational productivity and success.</i></p>
INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Riwayat Artikel: Diterima: 8 Mei 2024 Direvisi: 29 Mei 2024 Dipublikasikan: 2 Juni 2024</p> <p>Kata kunci: Budaya Organisasi; Motivasi; Kepemimpinan Transformasional; Kinerja Karyawan</p>	<p>Penelitian ini mengatasi kurangnya pemahaman tentang hubungan antara budaya organisasi, motivasi karyawan, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan. Analisis literatur terhadap hasil pencarian 200 artikel jurnal dengan menggunakan program Publish or Perish (PoP) versi 8 menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif meningkatkan motivasi karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kerjasama tim. Kepemimpinan transformasional, dengan visinya yang jelas dan dukungan emosional, berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan kelompok. Namun, diperlukan penelitian lebih lanjut di berbagai sektor industri dan budaya organisasi yang beragam. Kesimpulannya, hubungan antara budaya organisasi, motivasi karyawan, dan kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan, dengan implikasi bahwa manajer perlu menciptakan lingkungan kerja positif dan menerapkan kepemimpinan transformasional secara efektif untuk meningkatkan produktivitas dan keberhasilan organisasi.</p>

Corresponding Author:

Lukman Nuzul Hakim
 STIE Muhammdiyah Kalianda, Lampung, Indonesia
 *email: lukmannuzulhakim@gmail.com



PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi elemen krusial dalam kelancaran operasional perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengoptimalkan kualitas sumber daya manusianya guna meningkatkan keterampilan karyawan dan mendukung peningkatan kapabilitas perusahaan (Rachmad et al., 2023). Melalui implementasi strategi di dalam organisasi, perusahaan dapat mencapai tingkat performa yang berbeda dari sebelumnya. Dengan demikian, peran sumber daya manusia menjadi sangat signifikan dalam mencapai keberhasilan berbagai proyek, baik di perusahaan milik negara, swasta, maupun lembaga sosial (Utama & SE, 2020).

Dalam dunia bisnis yang terus berubah dan semakin kompleks, organisasi dihadapkan pada tuntutan untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dalam lingkungan yang penuh dengan tantangan (Dervitsiotis, 1998). Dalam menghadapi dinamika ini, peran budaya organisasi menjadi semakin penting sebagai penentu utama dalam membentuk karakter dan identitas suatu perusahaan. Muis et al.,(2018) mengemukakan bahwa "budaya organisasi menciptakan lingkungan internal yang memberikan pengaruh signifikan terhadap perilaku dan kinerja karyawan." Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang bagaimana budaya organisasi memengaruhi motivasi karyawan dan kepemimpinan transformasional menjadi esensial untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal.

Motivasi karyawan, sebagai elemen kunci dalam meningkatkan produktivitas dan prestasi individu, menjadi fokus perhatian dalam literatur manajemen. Menurut Robbins & Judge (2006), motivasi melibatkan "sejumlah kebutuhan dan dorongan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu." Pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang memotivasi karyawan menjadi esensial untuk membentuk lingkungan kerja yang efisien. Di sisi lain, kepemimpinan transformasional menempatkan peran pemimpin sebagai agen perubahan yang mampu menginspirasi dan memberdayakan tim untuk meraih prestasi luar biasa (Bass & Stogdill, 1990). Gaya kepemimpinan transformasional membawa dampak positif dengan membentuk visi yang kuat, memberikan dukungan emosional, dan merangsang inisiatif kreatif dari bawahan.

Walaupun telah ada penelitian yang mengungkapkan hubungan antara budaya organisasi, motivasi karyawan, dan kepemimpinan transformasional, belum sepenuhnya terungkap bagaimana budaya organisasi berperan sebagai pemoderasi dalam interaksi kompleks di antara ketiganya. Ini menimbulkan GAP penelitian yang penting untuk dijelaskan lebih lanjut. Sebagai contoh, penelitian oleh Denison et al.,(2014) menunjukkan hubungan langsung antara budaya organisasi dan kinerja, tetapi tidak menyelidiki secara mendalam peran moderasi budaya organisasi pada hubungan antara motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Urgensi untuk melakukan tinjauan literatur pada bidang ini sangat penting mengingat adanya beberapa alasan mendasar. Pertama, dengan dunia bisnis yang terus berkembang, banyak perusahaan mencari cara untuk meningkatkan kinerja melalui strategi-strategi manajerial yang efektif, namun kurangnya pemahaman mendalam tentang bagaimana budaya organisasi dapat memoderasi hubungan antara motivasi dan kepemimpinan transformasional masih menjadi kendala. Kedua, literatur review yang komprehensif akan membantu mengidentifikasi dan menyintesis temuan-temuan dari penelitian sebelumnya, memberikan panduan bagi praktisi dan peneliti dalam mengembangkan intervensi yang lebih efektif. Ketiga, memahami dinamika ini bisa membantu organisasi untuk lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan eksternal, sehingga mampu bersaing lebih baik dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Selain itu, penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Aditya & Nugraheni (2014), telah meneliti berbagai aspek dari motivasi, tetapi kurang fokus pada peran moderasi budaya organisasi dalam konteks ini. Literatur review yang komprehensif sangat diperlukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci dalam budaya organisasi yang memengaruhi motivasi, serta menjelaskan mekanisme bagaimana motivasi dapat berfungsi sebagai pemoderasi antara budaya organisasi dan kinerja karyawan.

Penelitian ini memiliki tujuan utama untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai peran budaya organisasi sebagai pemoderasi terhadap hubungan antara motivasi dan kepemimpinan transformasional dalam memengaruhi kinerja karyawan. Dengan mengeksplorasi literatur yang relevan, diharapkan kita dapat mengekspos faktor-faktor kunci dalam budaya organisasi yang memiliki dampak signifikan pada motivasi dan kepemimpinan transformasional, serta membuka wawasan tentang bagaimana motivasi dapat berperan sebagai mediator antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Dengan pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika ini, organisasi dapat merancang strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan motivasi dan kepemimpinan transformasional, dengan memanfaatkan budaya organisasi sebagai instrumen pemoderasi yang dapat membentuk dan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks peran budaya organisasi sebagai pemoderasi. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan dan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Systematic Literature Review menurut Triandini et al., (2019) merupakan istilah yang digunakan untuk merujuk pada metodologi penelitian atau riset tertentu dan pengembangan yang dilakukan untuk mengumpulkan serta mengevaluasi penelitian yang terkait pada fokus topik tertentu. Pendekatan ini digunakan untuk memastikan bahwa proses pengumpulan dan analisis data dilakukan secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi. Proses SLR dalam penelitian ini melibatkan beberapa langkah utama sebagai berikut:

1. Identifikasi Pertanyaan Penelitian: Pertanyaan penelitian dirumuskan dengan jelas untuk menentukan fokus kajian. Pertanyaan utama yang diajukan dalam penelitian ini adalah: "Bagaimana peran budaya organisasi sebagai pemoderasi terhadap hubungan antara motivasi dan kepemimpinan transformasional dalam kinerja karyawan?"
2. Pencarian Literatur: Pencarian literatur dilakukan secara menyeluruh menggunakan database akademik seperti Google Scholar dan dibantu dengan aplikasi atau software *Publish or Perish* (PoP). Kata kunci yang digunakan mencakup "budaya organisasi", "kepemimpinan transformasional", "motivasi karyawan", dan "kinerja karyawan". Pencarian ini mencakup artikel yang diterbitkan dalam 10 tahun terakhir untuk memastikan relevansi dan kemutakhiran data.
3. Kriteria Inklusi dan Eksklusi: Kriteria inklusi meliputi artikel yang diterbitkan dalam jurnal terakreditasi atau prosiding konferensi internasional sebanyak 200 Artikel yang di seleksi dan dipilih dalam membahas hubungan antara budaya organisasi, motivasi karyawan, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan. Kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak tersedia dalam teks lengkap, penelitian yang tidak berfokus pada konteks organisasi atau karyawan, dan artikel yang bukan dalam bahasa Inggris atau Indonesia.

Definisi Operasional

Budaya Organisasi

Salah satu teori utama dalam kajian budaya organisasi adalah teori Edgar Schein. Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkatan, yaitu artefak, nilai, dan asumsi dasar. Artefak adalah tanda-tanda yang dapat diamati, seperti simbol, ritual, dan struktur fisik organisasi. Nilai adalah keyakinan dan prinsip yang dipegang oleh anggota organisasi, sedangkan asumsi dasar adalah keyakinan yang sangat mendasar dan tidak terlihat yang membentuk dasar dari nilai-nilai yang lebih terlihat. Schein berpendapat bahwa pemahaman yang mendalam tentang budaya

organisasi melibatkan penggalian di tingkat asumsi dasar yang seringkali tidak terungkap secara eksplisit.

Budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang membentuk perilaku dan interaksi dalam suatu organisasi (Brahmasari & Suprayetno, 2008). Kajian-kajian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Edison et al.,(2016), menekankan bahwa budaya organisasi menciptakan norma dan nilai-nilai yang memengaruhi cara individu di dalam organisasi berperilaku. Prajogo & Tahang (2023) menambahkan bahwa budaya organisasi yang positif dan mendukung inovasi dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Peran utama budaya organisasi terletak dalam membentuk serta memandu perilaku karyawan dan membentuk lingkungan kerja yang berdampak pada kinerja keseluruhan. Menurut Rizky (2022), budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu sistem makna bersama yang menentukan bagaimana individu di dalam organisasi berperilaku dan berinteraksi. Dalam konteks literatur yang relevan, penelitian sebelumnya mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang positif, terbuka terhadap inovasi, dan mendukung kolaborasi dapat meningkatkan motivasi karyawan dan membentuk dasar yang solid untuk penerapan kepemimpinan transformasional.

Motivasi Karyawan

Motivasi karyawan menjadi elemen kunci dalam konteks manajemen sumber daya manusia, memegang peran sentral dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan organisasi. Salah satu teori motivasi yang mendasari pemahaman ini adalah Teori Hirarki Kebutuhan Maslow. Menurut Maslow (Maslow, 1943), Kebutuhan individu berkembang secara bertahap, dimulai dari kebutuhan dasar hingga mencapai kebutuhan aktualisasi diri. Penerapan budaya organisasi yang memahami dan memenuhi kebutuhan tersebut dapat membentuk landasan yang solid untuk meningkatkan motivasi karyawan.

Menurut Hofstede (1980), motivasi adalah kekuatan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan. Studi-studi terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Locke dan Latham (1990), mengungkapkan bahwa motivasi karyawan berkaitan erat dengan tujuan organisasi dan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal.

Faktor-faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik juga memainkan peran penting dalam pengembangan motivasi karyawan (Ryan & Deci, 2000). Dalam penelitian ini, motivasi karyawan diartikulasikan sebagai variabel yang akan dimoderasi oleh budaya organisasi, memperkuat atau menghambat pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, Teori Higiene-Motivator oleh Frederick Herzberg (2015) memberikan perspektif yang signifikan. Herzberg mengidentifikasi dua faktor utama yang memengaruhi motivasi karyawan, yaitu faktor higiene (kondisi kerja dan lingkungan) dan faktor motivator (tanggung jawab, pengakuan, dan prestasi). Keterlibatan budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberikan apresiasi terhadap prestasi karyawan dapat menjadi kunci untuk memotivasi mereka. Daw & Khoury (2014) menyatakan, "Faktor motivasi menghasilkan kepuasan dan pertumbuhan individu, sedangkan faktor higiene menghindari ketidakpuasan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan bentuk kepemimpinan yang berorientasi pada transformasi dan perkembangan individu maupun keseluruhan organisasi. James MacGregor Burns (1978) pertama kali mengenalkan konsep ini sebagai inisiatif pemimpin dalam menginspirasi dan mengubah para pengikutnya. Menurut Bernard M. Bass (1985), ada empat dimensi utama dalam kepemimpinan transformasional: *idealized influence* (pengaruh yang diidealkan), *inspirational motivation* (motivasi yang inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual). Pengaruh yang diidealkan mencakup keteladanan pemimpin, sementara motivasi yang inspirasional melibatkan kemampuan pemimpin untuk memberikan visi yang menarik. Stimulasi intelektual menantang pemikiran karyawan, dan perhatian individual menunjukkan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan individu.

Konsep Kepemimpinan transformasional yang muncul dari karya Bass dan Avolio (1994) mengacu pada gaya kepemimpinan yang fokus pada pengembangan dan motivasi karyawan untuk mencapai potensi terbaik mereka. Faktor-faktor seperti visi yang jelas, pemberdayaan, dan dukungan pengembangan karyawan menjadi inti dari kepemimpinan transformasional. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lestari (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional dengan menciptakan atau menghambat kondisi yang mendukung nilai-nilai transformasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Interaksi Budaya Organisasi dan Motivasi Karyawan

Dalam merinci hubungan antara budaya organisasi dan motivasi karyawan, perlu diperhatikan sejauh mana elemen-elemen budaya mampu memoderasi tingkat motivasi individu di dalam suatu organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Sutoro (2020) yang meneliti

Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Budaya organisasi yang mendukung penghargaan terhadap prestasi, peningkatan diri, dan kolaborasi dapat menciptakan lingkungan yang merangsang motivasi karyawan. Sebaliknya, budaya yang kurang memperhatikan kebutuhan dan aspirasi individu dapat membatasi potensi motivasi, memberikan dampak moderasi terhadap efektivitas karyawan. Penelitian Nurjanah & Santoso (2023) menunjukkan bahwa secara empiris budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja yang mendukung juga penelitian (Julingrum & Sudiro, 2014).

Budaya organisasi yang memberikan arti dan tujuan kepada pekerjaan juga dapat memainkan peran penting dalam motivasi karyawan. Karyawan yang merasa terhubung dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, ketika budaya organisasi secara jelas menyelaraskan tujuan organisasional dengan tujuan personal karyawan, moderasi positif terhadap motivasi dapat terjadi, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan produktif.

Dalam konteks ini, budaya organisasi dapat berperan sebagai filter atau pemoderasi terhadap pengaruh motivasi. Budaya yang mendukung partisipasi, penghargaan, dan pengembangan diri individu dapat mengintensifkan dampak positif motivasi terhadap kinerja. Sebaliknya, budaya yang menekankan konformitas tanpa memberikan ruang bagi ekspresi diri dan inisiatif pribadi dapat membatasi pengaruh motivasi pada kinerja karyawan. Dengan memahami interaksi kompleks ini, organisasi dapat menyesuaikan strategi budaya mereka untuk merangsang motivasi dan mengoptimalkan kinerja karyawan.

Hubungan Budaya Organisasi terhadap Kepemimpinan Transformasional

Budaya organisasi memiliki peran yang signifikan dalam membentuk dan memoderasi kepemimpinan transformasional, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja karyawan. Sejumlah literatur menyoroti berbagai aspek interaksi antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional, menunjukkan hubungan yang kompleks dan saling memengaruhi. Penelitian Sundawa (2023) menyatakan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang cukup erat, hal tersebut terdapat pada indikator kemampuan mengendalikan bawahan. Dimana semakin tingginya kemampuan mengendalikan bawahan semakin tinggi pula budaya organisasinya. Ayuningtyas (2021) berpendapat bahwa kepemimpinan transformasional, yang menekankan inspirasi, pengembangan, dan perubahan, dapat membentuk budaya organisasi yang lebih inovatif dan terbuka terhadap perubahan Bass & Avolio. (1993) menciptakan landasan teoretis untuk memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dapat menjadi faktor kunci

dalam membentuk budaya organisasi yang sehat dan inovatif. Bass dan Avolio merinci konsep kepemimpinan transformasional yang melibatkan inspirasi, motivasi, dan pengembangan bawahan. Mereka menguraikan bagaimana pemimpin transformasional dapat menciptakan pengaruh positif pada karyawan, mendorong inovasi, dan mencapai tujuan bersama.

Budaya organisasi dapat berperan sebagai penentu utama dalam membentuk dan memfasilitasi implementasi kepemimpinan transformasional. Jika budaya mencerminkan nilai-nilai yang mendukung inovasi, perubahan, dan keberanian, pemimpin transformasional dapat beroperasi dalam lingkungan yang mendukung dan meresapi visi-transformasional mereka.

Kesesuaian nilai antara budaya dan kepemimpinan transformasional menjadi fokus utama dalam memahami hubungan ini. Kesesuaian ini menciptakan kestabilan dan integritas dalam pesan kepemimpinan, memungkinkan pemimpin transformasional untuk membangun kredibilitas dan mendapatkan dukungan yang lebih besar dari anggota tim. Sebagaimana disarankan oleh Edgar Schein, "Integritas kepemimpinan adalah kunci untuk membangun budaya yang kuat dan mendukung transformasi." Keberlanjutan nilai-nilai ini dalam budaya organisasi dapat menciptakan fondasi yang kokoh bagi kepemimpinan transformasional.

Resistensi terhadap perubahan dalam budaya organisasi dapat menjadi tantangan bagi pemimpin transformasional. Budaya yang cenderung mempertahankan status quo atau menentang perubahan signifikan dapat memerlukan upaya ekstra dari pemimpin transformasional untuk merayu dan mengelola ketidakpastian di antara anggota tim. Strategi adaptasi pemimpin dalam mengatasi resistensi dapat menentukan sejauh mana kepemimpinan transformasional dapat memberikan dampak yang signifikan. Dampak hubungan ini pada kinerja organisasi menjadi esensi dari pemahaman ini. Sebagai contoh, kepemimpinan transformasional yang dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terdorong untuk berinovasi, berkolaborasi, dan mencapai kinerja tinggi.

Berikut beberapa Jurnal yang ditampilkan dari hasil mapping dan analisis yang berkaitan dengan Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, Budaya Kerja, dan Kinerja Karyawan.

Tabel 1. Rincian jurnal hasil mapping dan analisis

Penulis, Tahun	Judul	Metodologi	Hasil
(Maartje & R., 2020)	Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance	Metode Proportionate Stratified Random Sampling. Dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling pada Amos	Motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
(Panagiotis et al., 2014)	Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou	Metode penelitian kuantitatif primer diikuti dengan menggunakan kuesioner terstruktur	Penelitian menunjukkan bahwa jenis budaya yang dominan adalah Hierarki (Birokrasi) sementara tingkat motivasi ditemukan rendah, menunjukkan hubungan negatif antara kedua variabel tersebut. Juga ditemukan hubungan positif antara budaya yang diinginkan (klan) dan motivasi.
(Kontoghiorghes, 2016)	Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators	Analisis didasarkan pada data yang dikumpulkan dari dua organisasi besar yang mewakili dua negara dan industri yang berbeda.	Budaya organisasi berkinerja tinggi yang terkoordinasi secara strategis dan etis memiliki efek kuat pada daya tarik dan retensi bakat serta sangat mendukung pengembangan sistem kerja yang berkomitmen tinggi dan memotivasi.
(Sokro, 2012)	Analysis Of The Relationship That Exists Between Organisational Culture, Motivation And Performance	Pendekatan metode campuran digunakan untuk pengumpulan dan analisis data. Dengan menggunakan metode Korelasi Pearson dan Spearman	Budaya organisasi memiliki dampak langsung pada motivasi karyawan dan secara tidak langsung pada kinerja organisasi
(Arifin, 2015)	The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance Manufacturing Industry: Subculture Perspective	Menerapkan pendekatan deduktif yang terdiri dari penelitian eksploratori untuk mencari beberapa hubungan yang relatif baru dan penelitian eksplanatori, yaitu penelitian yang	Kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja guru. Sementara itu, motivasi kerja berpengaruh positif

		dilakukan dengan menjelaskan indikasi yang muncul dari objek penelitian	dan signifikan terhadap kepuasan kerja guru, tetapi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Kompetensi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, sedangkan budaya organisasi hanya memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja
(Maamari & Saheb, 2018)	How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders	Pengumpulan data kuantitatif di sektor jasa dari sejumlah besar perusahaan dan responden yang diambil secara stratified sampling	Data lintas-seksi dari 40 perusahaan jasa mengungkap beberapa hasil menarik yang menyoroti hubungan antara ketiga variabel ini. Bahwa Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan.
(Qalati et al., 2022)	Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model	Pengujian dengan memakai PLS-SEM	pengaruh perilaku kewargaan organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap mereka, dalam hal mendorong mereka untuk melakukan kerja sukarela yang pada akhirnya meningkatkan kinerja
(Ady & Wijono, 2013)	Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan	Metode Proportionate Stratified Random Sampling,	Motivasi kerja yang terdiri dari variable Achievement (X1), Recognition (X2), Working Condition (X3), dan Wages (X4) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan
(Adinata, 2015)	PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,	Metode deskriptif analisis, karena penelitian ini di samping	Kepemimpinan transformasional, motivasi, budaya

	MOTIVASI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN KJKS BMT TAMZIS BANDUNG	ingin mendapatkan gambaran mengenai Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Budaya Organisasi terhadap kinerja pegawai TAMSIZ	organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai KJKS BMT TAMZIS Bandung
(Rivai, 2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda.	Secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance - Medan.

Dampak Terhadap Kinerja Karyawan

1. Penguatan Motivasi dan Produktivitas:

Budaya organisasi yang mendukung dan memfasilitasi motivasi karyawan dapat menjadi katalisator bagi peningkatan produktivitas. Motivasi yang dihasilkan dari keselarasan budaya dengan nilai-nilai karyawan dapat menciptakan lingkungan yang mendorong inisiatif, kreativitas, dan komitmen, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja individu dan tim.

2. Optimalisasi Dampak Kepemimpinan Transformasional:

Kepemimpinan transformasional yang dihadapi dengan budaya organisasi yang mendukung memiliki potensi untuk mengoptimalkan dampaknya pada kinerja karyawan. Dimensi kepemimpinan seperti inspirasional dan individualized consideration dapat lebih efektif bekerja ketika disokong oleh budaya yang memfasilitasi perubahan, inovasi, dan pertumbuhan profesional.

Sebagai hasilnya, karyawan cenderung merespons positif terhadap kepemimpinan transformasional, meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.

3. Peran Pemoderasi dalam Menanggulangi Hambatan:

Budaya organisasi, dalam perannya sebagai pemoderasi, dapat membantu menanggulangi hambatan-hambatan yang mungkin muncul dalam implementasi kepemimpinan transformasional. Jika budaya mendukung nilai-nilai perubahan dan kolaborasi, karyawan mungkin lebih mudah menerima dan menyesuaikan diri dengan praktik kepemimpinan yang mendorong transformasi, mengurangi resistensi yang dapat mempengaruhi kinerja.

4. Pengaruh Jangka Panjang terhadap Retensi dan Kepuasan Karyawan:

Interaksi positif antara budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan transformasional dapat memiliki dampak jangka panjang terhadap retensi dan kepuasan karyawan. Budaya yang memfasilitasi motivasi dan mendukung kepemimpinan transformasional dapat menciptakan iklim kerja yang memenuhi kebutuhan dan aspirasi individu, mengurangi turnover, dan meningkatkan kepuasan karyawan.

KESIMPULAN

Dalam tinjauan literatur mengenai "Peran Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi terhadap Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional dalam Kinerja Karyawan," dapat disimpulkan bahwa hubungan kompleks antara budaya organisasi, motivasi, dan kepemimpinan transformasional memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan.

Budaya organisasi memiliki peran kunci sebagai pengatur (pemoderasi) dalam mempengaruhi sejauh mana motivasi dan kepemimpinan transformasional dapat memberikan hasil positif. Kesesuaian nilai dan norma budaya dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat memperkuat motivasi karyawan dan, akhirnya, meningkatkan kinerja mereka.

Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan budaya yang mendukung nilai-nilai kepemimpinan transformasional. Integrasi yang seimbang antara budaya yang memotivasi dan kepemimpinan yang menginspirasi menciptakan iklim kerja yang produktif dan inovatif.

Dengan demikian, untuk meraih kinerja karyawan yang optimal, organisasi perlu memahami peran kunci budaya organisasi sebagai pemoderasi, menjembatani motivasi dan kepemimpinan transformasional. Keselarasan ini memberikan landasan yang kokoh untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan kepuasan karyawan dalam konteks dinamika budaya organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinata, U. W. S. (2015). Pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan kjsks bmt tamzis bandung. *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), 41358.
- Aditya, P. Y., & Nugraheni, R. (2014). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada PT. Randugarut Plastic Indonesia). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 11(2), 153–164.
- Ady, F., & Wijono, D. (2013). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 2(2), 101–112.
- Arifin, H. M. (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), 38–45.
- Ayuningtyas, E. E. (2021). Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Membentuk Karakteristik Budaya Organisasi (Studi Penelitian pada SMA Negeri di Kabupaten Banjar). *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi*, 1(1), 30–34.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 112–121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *The International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. Simon and Schuster.
- Brahmasari, I. A., & Suprayetno, A. (2008). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 10(2), 124–135.
- Daw, D., & Khoury, P. El. (2014). Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Dissatisfaction In The Lebanese Banking Sector. *Business Journal for Entrepreneurs*, 2014(3).
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161.
- Dervitsiotis, K. N. (1998). The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management. *Total Quality Management*, 9(1), 109–122.
- Edison, E., Riyanti, A. A., & Yustiana, D. (2016). Budaya Organisasi Dalam Aspek Peningkatan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Hotel Perdana Wisata, Bandung). *Tourism Scientific Journal*, 1(2), 134–151.
- Herzberg, F. (2015). Motivation-hygiene theory. In *Organizational Behavior 1* (pp. 61–74). Routledge.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41.
- Juliningrum, E., & Sudiro, A. (2014). Pengaruh kompensasi, budaya organisasi, terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(4), 655–676.

- Kontoghiorghes, C. (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), 1833–1853. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1075572>
- Lestari, R. (2017). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. CS FINANCE CABANG RAWAMANGUN KOTA JAKARTA TIMUR. Universitas Widyatama.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Maartje, P., & R., P. J. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- MacGregor, B. J. (1978). *Leadership*. New York, Torchbooks.
- Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic Medicine*, 5(1), 85–92.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Nurjanah, A. F., & Santoso, A. (2023). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA PADA KARYAWAN CV. CIPTA LAYLA BINA KARYA (AYAM GEPREK LAYLA). *Jurnal AKTUAL*, 21(1).
- Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational Culture and Motivation in the Public Sector. The Case of the City of Zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415–424. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8)
- Prajogo, B., & Tahang, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Dan Inovasi Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Judicious*, 4(1), 83–91.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11), e11374. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Rachmad, Y. E., Afriyadi, H., Kertati, I., cicik Wijayanti, T., Zakiah, M. M., Purwaningrum, E. K., Tinambunan, A. P., Simanihuruk, P., Roza, N., & Ginanjar, R. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213–223.
- Rizky, M. (2022). Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi: Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja & Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290–301.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2006). *Perilaku Organisasi Jakarta*. Indeks Kelompok Gramedia, 10.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.

- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st Century*, 3(1), 106–119.
- Sundawa, R. D. (2023). HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI, GAYA KEPEMIMPINAN DAN KINERJA KARYAWAN DI GELANGGANG OLAHRAGA MATRAMAN. *JURNAL ILMIAH M-PROGRESS*, 13(2), 92–101.
- Sutoro, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai BPSDM Provinsi Jambi. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(1), 104–112.
- Triandini, E., Jayanatha, S., Indrawan, A., Putra, G. W., & Iswara, B. (2019). Metode systematic literature review untuk identifikasi platform dan metode pengembangan sistem informasi di Indonesia. *Indonesian Journal of Information Systems*, 1(2), 63–77.
- Utama, D. R. Z. M., & SE, M. M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Dasar Dan Teori*. UNJ PRESS.