

**PENGARUH TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DAN
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA
PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK
KANTOR CABANG MEDAN**

TESIS



Disusun Oleh :

MUHAMMAD KAMEL

231805007

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITA MEDAN AREA
MEDAN**

2026

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/7/26

Access From (repository.uma.ac.id)22/7/26

**PENGARUH TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DAN
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA
PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK
KANTOR CABANG MEDAN**

TESIS

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Medan Area**



Disusun Oleh :

MUHAMMAD KAMEL

231805007

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITA MEDAN AREA**

MEDAN

2026

UNIVERSITAS MEDAN AREA

.....
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
.....

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 22/7/26

Access From (repository.uma.ac.id)22/7/26

ABSTRAK

Pengaruh Transformasi Budaya Organisasi Dan *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan

Nama : Muhammad Kamel

NPM : 231805007

Program Studi : Magister Manajemen

Pembimbing I : Ahmad Rafiki, BBA (Hons), MMgt, Ph.D, CIMA

Pembimbing II : Dr. Nur Aisyah, SE, MM

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, yang mencakup amanah, kompetensi, harmonisasi, loyalitas, adaptivitas, dan kolaborasi, serta kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di BNI Kantor Cabang Medan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan desain asosiatif. Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan BNI KC Medan, sebanyak 155 orang, yang tersebar di 22 outlet, termasuk 1 Kantor Cabang Utama dan 21 Kantor Cabang Pembantu. Teknik pengambilan sampel menggunakan Simple Random Sampling, yang memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk terpilih. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan menggunakan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh 61 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh parsial dan simultan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, seluruh dimensi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan, seluruh variabel independen juga berpengaruh signifikan, dengan kemampuan model yang kuat dalam menjelaskan variasi kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan nilai budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional merupakan strategi yang penting dalam meningkatkan kinerja dan daya saing perbankan.

Kata kunci: Budaya Organisasi; Transformational Leadership; Kinerja Karyawan; Perbankan; Manajemen Sumber Daya Manusia

**UNIVERSITAS MEDAN AREA PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER MANAJEMEN**

HALAMAN PENGESAHAN

NAMA : MUHAMMAD KAMEL
NPM : 231805007
JUDUL : Pengaruh Transformasi Budaya Organisasi Dan *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan

Menyetujui,

Pembimbing I,

Pembimbing II

Ahmad Rafiki, BBA (Hons) MMgt, Ph.D, CIMA

Dr. Nur Aisyah, S.E, MM

Ketua Program Studi



Dr. Adelina Lubis, S.E., M.Si

Direktur Pascasarjana



Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS

HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Kamel
NPM : 231805007
Judul Tesis : Pengaruh Transformasi Budaya Organisasi Dan
Transformational Leadership Terhadap Kinerja PT
Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang
Medan

Dengan ini menyatakan hal-hal berikut:

1. Bahwa tesis yang ditulis ini bukan merupakan jiplakan dari tesis atau karya ilmiah orang lain.
2. Apabila terbukti di kemudian hari ternyata tesis ini adalah jiplakan maka segala akibat hukum yang timbul akan menjadi tanggungjawab saya sepenuhnya.

Demikian pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya secara sehat tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Medan, April 2026
Yang Menyatakan,



M. Kamel

Muhammad Kamel
NPM. 231805007

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

Sebagai civitas akademi universitas medan area, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Muhammad Kamel

NPM : 231805007

Program Studi : Magister Manajemen

Program : Pascasarjana

Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non – Exclusive Royalty- Free Right) atas Karya Ilmiah saya yang berjudul:

Pengaruh Transformasi Budaya Organisasi Dan *Transformational Leadership* Terhadap Kinerja PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di: Medan
Tanggal 21 April 2026
Yang menyatakan



(Muhammad Kamel)

ABSTRACT

The Influence of Organizational Culture Transformation and Transformational Leadership on the Performance of BNI KC Medan

Nama : **Muhammad Kamel**
NPM : **231805007**
Program Studi : **Magister Manajemen**
Pembimbing I : **Ahmad Rafiki, BBA (Hons), MMgt, Ph.D, CIMA**
Pembimbing II : **Dr. Nur Aisyah, SE, MM**

This study aims to analyze the impact of organizational culture, which includes trustworthiness, competence, harmonization, loyalty, adaptability, and collaboration, as well as transformational leadership on employee performance at BNI Medan Branch Office. The research adopts a quantitative approach with an associative design. The study population consists of all employees of BNI Medan Branch Office, totaling 155 people, distributed across 22 outlets, including 1 Main Branch Office and 21 Sub-Branch Offices. The sampling technique used is Simple Random Sampling, ensuring that each member of the population has an equal chance of being selected. The sample size was determined using the Slovin formula with a 10% margin of error, resulting in 61 respondents. Data were collected using a questionnaire and analyzed using multiple linear regression to examine the partial and simultaneous effects between variables. The results indicate that, in isolation, all dimensions of organizational culture and transformational leadership have a positive and significant impact on employee performance. Simultaneously, all independent variables also have a significant effect, with a strong model capability in explaining performance variation. These findings emphasize that strengthening the values of organizational culture and transformational leadership is a crucial strategy in enhancing performance and competitiveness in the banking sector.

Keywords: Organizational Culture; Transformational Leadership; Employee Performance; Banking; Human Resource Management

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengaruh Transformasi Budaya Organisasi dan Transformational Leadership terhadap Kinerja PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.” Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar akademik pada Program Studi yang penulis tempuh.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya penguatan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan di sektor perbankan yang semakin kompetitif dan dinamis. Transformasi organisasi yang efektif memerlukan integrasi nilai-nilai budaya yang kuat serta kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan strategis perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menganalisis secara empiris pengaruh nilai-nilai budaya organisasi amanah, kompetensi, harmonisasi, loyalitas, adaptif, dan kolaboratif serta transformational leadership terhadap kinerja karyawan pada BNI Kantor Cabang Medan.

Penulis menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak terlepas dari dukungan, bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng., M.Sc, selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Ibu Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani., M.S, selaku Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area.
3. Ibu Prof. Dr. Syafrida Hafni Sahir, SE., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Binsis Universitas Medan Area.
4. Ibu Dr. Adelina Lubis, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi Studi Manajemen Universitas Medan Area.

5. Bapak Ahmad Rafiki, BBA, MMgt, Ph.D, selaku dosen pembimbing pertama yang telah memberikan banyak bimbingan, saran dan kritik yang bersifat konstruktif selama penulisan dan penyusunan Tesis ini.
6. Ibu Dr. Nur Aisyah, S.E., M.M, selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan banyak bimbingan, saran dan kritik yang bersifat konstruktif selama penulisan dan penyusunan Tesis ini.
7. Seluruh dosen yang mengajar di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
8. Pimpinan dan karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan yang telah memberikan izin serta dukungan dalam proses pengumpulan data penelitian.
9. Keluarga dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan dukungan moral maupun motivasi kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ilmiah ini di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan organisasi, serta memberikan manfaat praktis bagi institusi perbankan.

Medan, April 2026



Muhammad Kamel

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah, Batasan dan Rumusan Masalah.....	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	16
1.4 Manfaat Penelitian	18
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	19
2.1 Grand Theory, Middle dan Applied Theory	19
2.2 Kinerja Karyawan	21
2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan	21
2.2.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	23
2.2.3 Penilaian Kinerja Karyawan	26
2.2.4 Langkah-Langkah Penilaian Kinerja.....	27
2.2.5 Manfaat Kinerja	29
2.2.6 Pengukuran Kinerja.....	31
2.2.7 Indikator Kinerja Karyawan.....	34
2.3 Transformasi Budaya Organisasi	35
2.3.1 Pengertian Tranformasi Budaya Organisasi	35
2.3.2 Pengertian Budaya Organisasi	36
2.3.3 Karakteristik Transformasi Budaya Organisasi	37
2.3.4 Indikator Transformasi Budaya Organisasi.....	38
2.4 Amanah (X1).....	40
2.4.1 Definisi Amanah.....	40
2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Amanah	41

2.4.3 Indikator Amanah.....	42
2.5 Kompetensi (X2).....	45
2.5.1 Definisi Kompetensi	45
2.5.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi	46
2.5.3 Indikator Kompetensi	47
2.6 Harmonisasi (X3).....	49
2.6.1 Definisi Harmonisasi.....	49
2.6.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Harmonisasi	50
2.6.3 Indikator Harmonisasi.....	50
2.7 Loyalitas (X4)	52
2.7.1 Definisi Loyalitas	52
2.7.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas	53
2.7.3 Indikator Loyalitas	53
2.8 Adaptif (X5)	55
2.8.1 Definisi Adaptif.....	55
2.8.2 Faktor-Faktor Mempengaruhi Adaptif	56
2.8.3 Indikator Adaptif.....	57
2.9 Kolaboratif (X6).....	59
2.9.1 Kolaboratif	59
2.9.2 Indikator Kolaboratif.....	61
2.10 Transformational Leadership (X7).....	62
2.10.1 Pengertian Transformational Leadership	62
2.10.2 Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	64
2.10.3 Manfaat Gaya Kepemimpinan Transformasional	66
2.10.4 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional	67
2.10.5 Indikator Kepemimpinan Transformasional	68
2.11 Penelitian Terdahulu.....	69
2.12 Kerangka Konseptual.....	74
2.12.1 Pengaruh Amanah (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	74

2.12.2 Pengaruh Kompeten (X2) terhadap Kinerja Karyawan(Y).....	76
2.11.3 Pengaruh Harmonis (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	77
2.11.4 Pengaruh Loyalitas (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	78
2.11.5 Pengaruh Pemimpin Adaptif (X5) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	80
2.11.6 Pengaruh Kolaboratif (X6) Terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	81
2.11.7 Pengaruh Transformasional Leadership (X7) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	82
2.11.8 Pengaruh Amanah (X1), Kompeten (X2), Harmonis (X3), Loyal (X4), Adaptif (X5), Kolaboratif (X6), dan Transformational Leadership (X7) secara Stimulan terhadap Kinerja Karyawan (Y)	83
2.13 Hipotesis Penelitian	85
BAB III METODE PENELITIAN	87
3.1 Jenis Penelitian	87
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	87
3.3 Definisi Operasional Variabel	88
3.4 Populasi, Sample, Teknik Pengambilan Sampel	91
3.4.1 Populasi.....	91
3.4.2 Sampel.....	92
3.5 Teknik Pengumpulan Data	93
3.6 Teknik Analisis Data	94
3.6.1 Uji Instrumen Penelitian	94
3.6.1.1 Uji Validasi	95
3.6.1.2 Uji Realitas	95
3.6.2 Uji Asumsi Klasik	96
3.6.2.1 Uji Normalitas.....	96
3.6.2.2 Uji Multikolinieritas	97

3.6.2.3 Uji Heteroskedastisitas.....	97
3.6.3 Uji Statistik	97
3.6.3.1 Uji Analisis Regresi Berganda	97
3.6.3.2 Uji Analisis Deskriptif	98
3.6.4 Uji Hipotesis	99
3.6.4.1 Uji Parsial.....	99
3.6.4.1 Uji Simultan	99
3.6.4.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	100
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	101
4.1 Hasil Penelitian	101
4.1.1 Gambaran Umum PT. BNI.....	101
4.1.2 Tingkat Pengembalian Responden	107
4.1.3 Demografi Responden	108
4.1.4 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	112
4.1.5 Uji Validitas dan Uji Realibilitas	141
4.1.6 Uji Asumsi Klasik	146
4.1.7 Uji Regresi Berganda	149
4.1.8 Uji Hipotesis	150
4.2 Pembahasan.....	154
4.2.1 Pengaruh Amanah (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) ..	154
4.2.2 Pengaruh Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	157
4.2.3 Pengaruh Harmonis (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	160
4.2.4 Pengaruh Loyalitas (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	162
4.2.5 Pengaruh Adaptif (X5) terhadap Kinerja Karaywan (Y).....	165
4.2.6 Pengaruh Kolaboratif (X6) terhadap Kinerja Karyawan (Y)	168
4.2.7 Pengaruh Transformational Leadership (X7) terhadap Kinerja	

Karyawan (Y).....	171
4.2.8 Pengaruh Amanah (X1), Kompeten (X2), Harmonis (X3), Loyal (X4), Adaptif (X5), Kolaboratif (X6), dan Transformational Leadership (X7) secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y).....	174
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	178
5.1 Kesimpulan	178
5.2 Saran.....	179
DAFTAR PUSTAKA.....	182



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pengukuran Kinerja Karyawan BNI.....	3
Tabel 1.2 Jumlah Nasabah BNI Tahun 2021–2024	5
Tabel 1.3 Tranformasi Budaya Organisasi	10
Tabel 1.4 Transformational Leadership	11
Tabel 1.5 Kinerja Karyawan	13
Tabel 2. 1 Penelitian Terhadulu.....	69
Tabel 3.1 Rencana Waktu Penelitian	88
Tabel 3.2 Defenisi Operasional Variabel	89
Tabel 4. 1 Distribusi Pengembalian Kuesioner	108
Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	109
Tabel 4. 3 Responden Berdasarkan Usia	109
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan	110
Tabel 4. 5 Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	111
Tabel 4. 6 Responden Berdasarkan Jabatan	111
Tabel 4. 7 Hasil Deskriptif Y.....	113
Tabel 4. 8 Hasil Deskriptif X1	117
Tabel 4. 9 Hasil Deskriptif X2	120
Tabel 4. 10 Hasil Deskriptif X3	124
Tabel 4. 11 Hasil Deskriptif X4.....	127
Tabel 4. 12 Hasil Deskriptif X5	130
Tabel 4. 13 Hasil Deskriptif X6	134
Tabel 4. 14 Hasil Deskriptif X7	138
Tabel 4. 15 Uji Validitas Variabel Y	141
Tabel 4. 16 Uji Validitas Variabel X1	142
Tabel 4. 17 Uji Validitas Variabel X3	142
Tabel 4. 18 Uji Validitas Variabel X4	143
Tabel 4. 19 Uji Validitas Variabel X5	143
Tabel 4. 20 Uji Validitas Variabel X6	144
Tabel 4. 21 Uji Validitas Variabel X7	145
Tabel 4. 22 Hasil Uji Reliabilitas	145
Tabel 4. 23 Hasil Uji Multikolinearitas.....	148
Tabel 4. 24 Hasil Uji Regresi Berganda	149
Tabel 4. 25 Hasil Uji t.....	151
Tabel 4. 26 Hasil Uji F.....	153
Tabel 4. 27 Hasil Uji Determinasi	155

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual.....	85
Gambar 4.1 Hasil Uji Normalitas	147
Gambar 4.2 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	149



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Variabel Y (Kinerja Karyawan)	189
Lampiran 2 Variabel X1 (Amanah)	190
Lampiran 3 Variabel X2 (Kompetensi)	190
Lampiran 4 Variabel X3 (Harmonisasi)	191
Lampiran 5 Variabel X4 (Loyalitas)	191
Lampiran 6 Variabel X5 (Adaptif)	192
Lampiran 7 Variabel X6 (Kolaboratif)	192
Lampiran 8 Variabel X7 (Transformasional)	193
Lampiran 9 Tabulasi Data Penelitian	194
Lampiran 10 Hasil Pengolahan Data Penelitian	205



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia sebagai makhluk sosial pada dasarnya mempunyai sifat untuk bersosialisasi, bekerja sama, dan membutuhkan keberadaan manusia lainnya. Untuk itu keberadaan sebuah organisasi sangat diperlukan sebagai wadah yang dapat menghimpun atau mempermudah manusia dalam bersosialisasi dan bekerja sama. Organisasi merupakan suatu sarana yang beranggotakan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut (Robbins, 2016) mengemukakan bahwa organisasi merupakan entitas sosial. Unit-unit dari organisasi terdiri atas orang atau sekelompok orang yang saling berinteraksi, interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar artinya dikelola dalam upaya mencapai tujuannya.

Organisasi dalam kegiatan pencapaian tujuannya, faktor yang paling penting adalah sumber daya manusia, karena sebaik apapun sebuah organisasi, sebanyak apapun sarana prasarana yang dimiliki organisasi, tanpa adanya peran dari sumber daya manusia (karyawan) semua itu tidak akan berjalan dengan baik, karena sumber daya manusia berperan sebagai motor penggerak bagi kehidupan organisasi, manusialah yang mengatur dan menjalankan sarana dan prasarana yang ada dalam organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi tidak akan dapat berjalan. Oleh karena itu, dalam upaya mendukung pencapaian tujuan tersebut, diperlukan sumber daya manusia berkualitas yang memiliki

kinerja yang baik, sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi.

Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus senantiasa diberdayakan dan dikembangkan agar menjadi daya yang kompetitif. Keberhasilan suatu organisasi sangat erat kaitanya dengan kualitas kinerja para anggotanya, sehingga organisasi diuntut untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja dari para anggotanya (Utama, 2023).

Kinerja berarti hasil kerja yang dapat di tampilkan atas penampilan kerja seseorang pegawai. Dengan demikian, kinerja seorang karyawan dapat diukur dari hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu (Purwanto et al., 2024). Kinerja karyawan yang tinggi akan mendukung produktivitas organisasi, sehingga sudah seharusnya pimpinan organisasi senantiasa memperhatikan peningkatan kinerja angotanya demi kemajuan organisasi. Dalam mengukur kinerja karyawan, diperlukan alat ukur yang objektif dan sistematis agar hasilnya dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan manajerial. Salah satu pendekatan yang digunakan adalah *Performance Measurement System* (PMS).

PMS merupakan sistem pengukuran yang dirancang untuk mengevaluasi pencapaian kinerja karyawan berdasarkan indikator-indikator yang telah ditetapkan, seperti kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja (Kaydos, 2020). Dengan PMS, organisasi dapat menilai sejauh mana karyawan telah memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara kuantitatif dan kualitatif. Penerapan PMS tidak hanya membantu organisasi dalam mengidentifikasi karyawan berkinerja tinggi,

tetapi juga menjadi dasar dalam menetapkan program pelatihan, promosi, penghargaan, serta pengembangan sumber daya manusia secara berkelanjutan (Bacon, 2023).

Berikut adalah tabel data kinerja karyawan BNI berdasarkan pengukuran menggunakan *Performance Measurement System* (PMS) dari tahun 2020 hingga 2024:

Tabel 1 *Error! No text of specified style in document.* *Error! No text of specified style in document.* **1 Pengukuran Kinerja Karyawan BNI**

Tahun	Target PMS	Realisasi	Rentang Skor PMS	Kategori
2020	5	3,98	3,80 – < 4,60	Memuaskan
2021	5	4,70	4,60 – 5,00	Sangat Memuaskan
2022	5	3,77	2,80 – < 3,80	Baik
2023	5	2,75	1,80 – < 2,80	Cukup
2024	5	3,89	3,80 – < 4,60	Memuaskan

Sumber: Data Internal SDM BNI Cab. Medan 2026

Keterangan: Kategori penilaian kinerja didasarkan pada capaian skor PMS dengan kriteria:

Skor 4,60–5,00 = sangat memuaskan;
 Skor 3,80–<4,60 = memuaskan;
 Skor 2,80–<3,80 = baik;
 Skor 1,80–<2,80 = cukup;
 Skor <1,80 = kurang.

Berdasarkan Tabel 1.1, kinerja karyawan BNI KC Medan yang diukur melalui *Performance Measurement System* (PMS) periode 2020–2024 menunjukkan adanya fluktuasi dengan target tetap sebesar 5 setiap tahun. Pada tahun 2020, realisasi kinerja sebesar 3,98 berada pada kategori Memuaskan. Selanjutnya pada tahun 2021 terjadi peningkatan signifikan menjadi 4,70 dan termasuk dalam kategori Sangat Memuaskan. Namun pada tahun 2022 terjadi penurunan menjadi 3,77 yang berada pada kategori Baik, kemudian kembali menurun secara lebih tajam pada tahun 2023 menjadi 2,75

yang tergolong dalam kategori Cukup.

Pada tahun 2024, kinerja kembali mengalami peningkatan menjadi 3,89 dan berada pada kategori Memuaskan, meskipun belum mencapai kategori tertinggi maupun target maksimal yang ditetapkan. Secara keseluruhan, kinerja karyawan selama periode tersebut menunjukkan kecenderungan yang belum stabil dan belum konsisten mencapai tingkat Sangat Memuaskan, sehingga diperlukan kajian lebih lanjut terhadap faktor-faktor internal organisasi yang berpotensi memengaruhi peningkatan kinerja karyawan.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh tentang kinerja organisasi, selain dari evaluasi internal melalui PMS, penting juga untuk melihat indikator eksternal seperti jumlah nasabah. Data jumlah nasabah mencerminkan seberapa besar kepercayaan masyarakat terhadap BNI dan keberhasilan layanan yang ditawarkan. Berdasarkan laporan tahunan BNI dari tahun 2021 hingga 2024, terdapat fluktuasi jumlah nasabah yang menunjukkan dinamika kinerja organisasi secara umum. Jumlah nasabah meningkat pada tahun 2021 dan 2022 berkat digitalisasi layanan, namun mengalami perlambatan pada 2023 dan sedikit penurunan pada 2024, yang dapat mengindikasikan adanya pengaruh dari tantangan internal seperti gaya kepemimpinan dan efektivitas budaya kerja.

Tabel Error! No text of specified style in document.Error! No text of specified style in document.Error! No text of specified style in document.2 Jumlah Nasabah BNI Tahun 2021–2024

Tahun	Jumlah Nasabah (dalam juta)	Keterangan
2021	63,0	Peningkatan signifikan dari perluasan akses
2022	66,4	Meningkat berkat digitalisasi layanan
2023	67,0	Pertumbuhan mulai melambat
2024	66,2	Sedikit menurun akibat persaingan layanan

Sumber: Bank BNI 2026

Data pada Tabel 1.1.a menunjukkan bahwa peningkatan jumlah nasabah BNI tidak selalu stabil. Setelah mengalami pertumbuhan signifikan pada tahun 2021 dan 2022 sebagai hasil dari strategi digitalisasi dan perluasan layanan, laju pertumbuhan mulai melambat pada tahun 2023 dan mengalami sedikit penurunan pada tahun 2024. Tren ini dapat mencerminkan adanya tantangan internal yang berdampak pada kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah, termasuk kemungkinan turunnya produktivitas dan kinerja karyawan. Kondisi ini memperkuat urgensi untuk menelaah kembali aspek internal organisasi, khususnya dalam hal budaya organisasi sebagai fondasi yang membentuk perilaku kerja, semangat kolaborasi, dan komitmen karyawan terhadap visi dan tujuan perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan juga erat kaitanya dengan cara bagaimana organisasi mengembangkan budaya organisasi yang ada. Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakannya dengan organisasi lain, ciri khas ini menjadi identitas bagi organisasi. Ciri khas inilah yang dinamakan budaya organisasi, budaya organisasi mengacu pada hubungan

yang unik dari norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan dan cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu.

Budaya berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi, menenangkan hati pelanggan, memenangkan persaingan dan membangun kekuatan budaya menentukan kemajuan setiap organisasi, tidak peduli apapun jenis organisasi tersebut (Zebua et al., 2024). Budaya organisasi dibentuk dari filosofi organisasi dan nilai-nilai yang dianut oleh sumber daya manusia di dalam organisasi, akan tetapi peran dari pemimpin atau top manajemen sangat besar dalam pembentukan budaya organisasi. Budaya yang ada pada suatu organisasi akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para pekerja berperilaku serta menyebabkan para pekerja memiliki cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Budaya organisasi juga akan memiliki dampak efisiensi dan efektivitas organisasi.

Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) di suatu organisasi. Budaya organisasi dapat membantu kinerja karyawan, karena menciptakan suatu tingkat motivasi yang besar bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasinya (Muis, 2018). Nilai-nilai yang dianut bersama membuat karyawan merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat karyawan berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta mempertahankan keunggulan kompetitif, semakin kuat

budaya organisasi, semakin besar dorongan para karyawan untuk maju bersama dengan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, pengenalan, penciptaan, dan pengembangan budaya organisasi dalam suatu organisasi mutlak di perlukan dalam rangka membangun organisasi yang efektif dan efisien sesuai dengan visi dan misi yang hendak dicapai.

Pencapaian tujuan perusahaan dipengaruhi banyak faktor, diantaranya unsur kepemimpinan. Sumber daya yang dimiliki tidak dapat digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan jika tidak dikelola dengan baik, sehingga peranan kepemimpinan disini sangat penting untuk dapat mengelolah sumber daya yang ada dengan baik dan berdasarkan wewenangnya. Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan langkah kedepan sebuah organisasi seperti memberikan instruksi (Northouse, 2022), nasehat dan dorongan secara efektif dalam membantu karyawan meningkatkan produktivitas kerja mereka (Napitupulu, 2018).

Kedudukan seorang pemimpin dalam perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan perusahaan. Melalui gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi moral dan produktivitas kerja dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan karyawannya (Cheffi et al., 2023). Apabila kebutuhan karyawan telah terpenuhi, maka karyawan akan bekerja semaksimal mungkin menuju peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Selain dari gaya kepemimpinan yang ditunjukkan seorang pemimpin untuk memberikan arahan kepada bawahan, hal lain yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin bahwa dalam mengatur karyawan tidak boleh

dikuasai dengan sepenuhnya, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa kedalam organisasi/perusahaan (Benmira & Agboola, 2020). Pemimpin berusaha agar para karyawannya mau dan mampu bekerja secara optimal ke arah produktivitas kerja. Gaya kepemimpinan perlu diperhatikan oleh seorang manajer ketika menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang baik haruslah pandai memilih dan menerapkan gaya apa yang terbaik yang harus diterapkan sehingga ia dapat mengetahui tindakan apa yang sebaiknya dilakukan dan mengerti akan kebutuhan karyawannya, salah satu model gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan yaitu gaya kepemimpinan transformasional (Firmansyah et al., 2022).

Gaya kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang dimana pemimpin dapat mengubah/memotivasi para pengikut sehingga mereka merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin (Metris et al., 2024). Gaya kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan atau dapat meningkatkan kepercayaan dan keyakinan dari bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas karyawan (Setiawan & Moko, 2024).

Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif tentunya tidak dengan begitu saja dapat diwujudkan oleh perusahaan, pimpinan suatu perusahaan harus mampu memotivasi kepada karyawannya, agar karyawan/bawahan terdorong untuk melaksanakan tugasnya dan dapat meningkatkan produktivitas kerja perusahaan secara menyeluruh. Salah satu jalan untuk

memotivasi karyawan agar dapat diberdayakan seefektif dan seefisien mungkin yaitu harus mampu menerapkan sifat gaya kepemimpinan yang baik agar karyawan mampu meningkatkan produktivitas mereka dalam bekerja.

PT. Bank Negara Indonesia (BNI) adalah perusahaan yang bergerak dibidang perbankan yang kegiatannya memberikan pelayanan kepada masyarakat, baik jasa maupun produk perbankan lainnya. BNI adalah bank sentral pertama di Indonesia. Dalam operasionalnya PT BNI (Persero) Tbk menerapkan nilai-nilai atau norma-norma sebagai unsur kebudayaan manusia itu hidup dan berkembang secara dinamis sesuai dengan kondisi organisasi kantor PT BNI (Persero) Tbk dan menjadi kendali cara berpikir, bersikap dan berperilaku hidup dalam kebersamaan sebagai sebuah organisasi.

Nilai-nilai atau norma-norma itulah yang kemudian menjadi budaya organisasi pada PT BNI (Persero) Tbk. Hanya saja, nilai-nilai budaya organisasi yang ada di Kantor PT BNI (Persero) Tbk belum seluruhnya dijalankan oleh karyawan. Hal ini diantaranya dapat dilihat dari kurangnya kesadaran karyawan terhadap kedisiplinan jam kerja, sehingga budaya organisasi yang kuat masih perlu mendapat pembuktian terutama pada PT BNI (Persero) Tbk.

Berdasarkan pra survey yang dilakukan terhadap 30 orang karyawan PT BNI (Persero) Tbk berkaitan dengan budaya organisasi, adalah seperti pada tabel di bawah ini :

Tabel 1 *Error! No text of specified style in document.* **3 Tranformasi Budaya Organisasi**

No	Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Setuju (3)	Sangat Setuju (4)	Sangat Setuju Sekali (5)	Mean
1	Saya mampu bekerja dengan baik sesuai tanggung jawab yang diberikan	0	1	3	15	11	4,20
2	Saya terbiasa bekerja secara tim/kelompok	0	2	4	14	10	4,07
3	Saya selalu mempertimbangkan efek kerja saya pada jabatan/tugas saya	1	2	6	13	8	3,83
4	Saya mengakui bahwa unit kerja terkontrol dengan baik	2	6	9	10	3	3,20
5	Saya mampu mengontrol perilaku kerja saya	0	2	5	16	7	3,93
6	Saya selalu bertoleransi terhadap risiko yang terjadi	1	3	7	14	5	3,63
7	Saya berorientasi pada hasil akhir	0	4	8	13	5	3,63

Sumber Data: Penulis, 2026

Berdasarkan hasil survei pendahuluan terhadap 30 karyawan, secara umum responden menunjukkan persepsi yang cenderung positif. Pernyataan mengenai kemampuan bekerja sesuai tanggung jawab memperoleh nilai mean tertinggi (4,20), diikuti kebiasaan bekerja dalam tim (4,07). Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan merasa mampu menjalankan tugas serta beradaptasi dalam kerja kolaboratif. Pernyataan terkait pertimbangan efek kerja terhadap jabatan dan kemampuan mengontrol perilaku kerja juga menunjukkan kategori tinggi (mean 3,83 dan 3,93). Sementara itu, persepsi terhadap kontrol unit kerja

mencatat mean relatif lebih rendah (3,20), yang mengarah pada kategori sedang, mengindikasikan adanya variasi pandangan responden. Pernyataan toleransi terhadap risiko dan orientasi pada hasil akhir berada pada kategori sedang (mean 3,63). Secara keseluruhan, temuan ini mencerminkan kondisi awal yang cukup baik, namun masih terdapat aspek organisasi yang perlu mendapat perhatian manajerial.

Selanjutnya upaya untuk menciptakan produktivitas kerja karyawan pada perusahaan BNI KC Medan, nampaknya masih terdapat kendala yang dihadapi sehingga sulit mencapai tujuan organisasi. Diantaranya masih ada karyawan yang sering masih kurang setuju terhadap kepemimpinan transformasional yang diterapkan. Seperti yang terlihat pada pra survey di bawah ini :

Tabel 1 *Error! No text of specified style in document.* **4 Transformational Leadership**

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Setuju (3)	Sangat Setuju (4)	Sangat Setuju Sekali (5)	Mean
1	Pimpinan siap menerima setiap pembaharuan	2	5	7	11	5	3,40
2	Pimpinan selalu menjadi teladan bagi para pegawai	0	0	2	14	14	4,40
3	Pimpinan selalu mendorong kinerja bawahan	0	1	3	15	11	4,20
4	Pimpinan mampu mengharmoniskan lingkungan kerja	0	2	4	16	8	4,00

Sumber Data : Data diolah Penulis, 2026

Berdasarkan hasil survei pendahuluan terhadap 30 responden, persepsi karyawan terhadap dimensi kepemimpinan menunjukkan kecenderungan positif. Pernyataan “pimpinan selalu menjadi teladan bagi para pegawai” memperoleh nilai mean tertinggi (4,40), yang mengindikasikan bahwa pimpinan dipandang memiliki peran keteladanan yang kuat dalam lingkungan kerja. Pernyataan “pimpinan selalu mendorong kinerja bawahan” juga mencatat mean tinggi (4,20), mencerminkan adanya dukungan motivasional yang dirasakan karyawan. Selanjutnya, kemampuan pimpinan dalam mengharmoniskan lingkungan kerja memperoleh mean 4,00, menunjukkan persepsi yang baik terhadap upaya menciptakan suasana kerja yang kondusif. Namun demikian, pernyataan terkait kesiapan pimpinan menerima pembaharuan mencatat mean relatif lebih rendah (3,40), yang berada pada kategori sedang. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun mayoritas responden memberikan penilaian positif, masih terdapat variasi persepsi terhadap keterbukaan pimpinan terhadap perubahan. Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa aspek keteladanan, dorongan kinerja, dan harmonisasi dinilai kuat, sementara adaptabilitas terhadap pembaharuan menjadi area yang perlu diperkuat. Kemudian hasil survey awal dengan penyebaran kuesioner terkait kinerja karyawan terhadap 30 responden PT BNI (Persero) Medan seperti tabel dibawah ini:

Tabel 1 *Error! No text of specified style in document.* **5 Kinerja Karyawan**

No	Pernyataan	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Setuju (3)	Sangat Setuju (4)	Sangat Setuju Sekali (5)	Mean
1	Saya mampu bekerja dengan kualitas yang baik	0	0	2	13	15	4,43
2	Saya terbiasa bekerja dengan sejumlah pekerjaan yang banyak	1	3	6	14	6	3,70
3	Saya selalu bekerja dengan ketepatan waktu	0	2	5	16	7	3,93
4	Efektivitas kerja saya baik	0	0	3	15	12	4,30
5	Saya terbiasa bekerja secara mandiri	0	1	4	14	11	4,17

Sumber Data: Penulis, 2026

Berdasarkan hasil survei pendahuluan terhadap 30 responden, persepsi karyawan terhadap aspek kinerja menunjukkan kecenderungan positif. Pernyataan mengenai kemampuan bekerja dengan kualitas yang baik memperoleh nilai mean tertinggi (4,43), mengindikasikan bahwa responden merasa mampu menghasilkan pekerjaan dengan standar mutu yang baik. Efektivitas kerja juga dinilai tinggi dengan mean 4,30, mencerminkan keyakinan responden terhadap kemampuan bekerja secara efisien dan optimal. Selanjutnya, kebiasaan bekerja secara mandiri menunjukkan mean 4,17, yang menandakan tingkat kemandirian kerja yang baik. Pernyataan terkait ketepatan waktu memperoleh mean 3,93, berada pada kategori tinggi, menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai dirinya disiplin terhadap waktu kerja. Sementara itu, pernyataan mengenai kebiasaan bekerja dengan beban pekerjaan yang banyak mencatat mean 3,70, yang meskipun

termasuk kategori tinggi, menunjukkan adanya variasi persepsi. Secara keseluruhan, temuan ini menggambarkan kondisi awal kinerja karyawan yang relatif baik.

Berdasarkan dari latar belakang tersebut peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Pengaruh Transformasi Budaya Organisasi dan *Transformational Leadership* terhadap Kinerja PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan**”

1.2 Identifikasi Masalah, Batasan Masalah dan Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka identifikasi masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Belum optimalnya penerapan nilai-nilai budaya organisasi di lingkungan kerja PT BNI (Persero) KC Medan, yang terlihat dari masih adanya karyawan yang tidak sepenuhnya menyadari pentingnya pengendalian unit kerja dan orientasi terhadap hasil akhir.
2. Masih adanya resistensi terhadap gaya kepemimpinan transformasional, ditunjukkan dari pra-survei yang menunjukkan sebagian karyawan belum menganggap pimpinan siap menerima pembaharuan atau mampu mengharmoniskan lingkungan kerja.
3. Kinerja karyawan yang belum sepenuhnya maksimal, ditunjukkan dari hasil pra-survei yang menyatakan sebagian karyawan belum mampu menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah besar dan belum bekerja dengan ketepatan waktu yang konsisten.

4. Kurangnya sinergi antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan dalam mendorong peningkatan produktivitas kerja secara menyeluruh.

Selanjutnya penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup tertentu untuk menjaga fokus dan ketajaman analisis. Objek penelitian adalah karyawan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari Transformasi Budaya Organisasi yang dioperasionalkan melalui enam nilai utama, yaitu Amanah (X1), Kompeten (X2), Harmonis (X3), Loyal (X4), Adaptif (X5), dan Kolaboratif (X6), serta Transformational Leadership (X7). Variabel dependen yang diteliti adalah Kinerja Karyawan (Y). Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan sebagai responden, sehingga data yang diperoleh merefleksikan persepsi subjektif masing-masing individu dan terbatas pada kondisi serta konteks organisasi pada saat penelitian dilakukan.

Kemudian rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah Amanah (X1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan?
2. Apakah Kompeten (X2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan?
3. Apakah Harmonis (X3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan?

4. Apakah Loyal (X4) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan?
5. Apakah Adaptif (X5) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan?
6. Apakah Kolaboratif (X6) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan?
7. Apakah Transformational Leadership (X7) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan?
8. Apakah Amanah (X1), Kompeten (X2), Harmonis (X3), Loyal (X4), Adaptif (X5), Kolaboratif (X6), dan Transformational Leadership (X7) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh Amanah (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.
2. Menganalisis pengaruh Kompeten (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.

3. Menganalisis pengaruh Harmonis (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.
4. Menganalisis pengaruh Loyal (X4) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.
5. Menganalisis pengaruh Adaptif (X5) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.
6. Menganalisis pengaruh Kolaboratif (X6) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.
7. Menganalisis pengaruh Transformational Leadership (X7) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.
8. Menganalisis pengaruh Amanah (X1), Kompeten (X2), Harmonis (X3), Loyal (X4), Adaptif (X5), Kolaboratif (X6), dan Transformational Leadership (X7) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.
- b. Penelitian ini dapat memperkaya literatur mengenai pengaruh transformasi budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
- c. Penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti topik serupa dalam konteks dan objek yang berbeda.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini bermanfaat bagi pihak manajemen PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan dalam memperkuat budaya organisasi serta menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan.
- b. Penelitian ini dapat digunakan untuk merancang strategi pengembangan SDM yang lebih efektif serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Grand Theory, Middle Theory dan Applied Theory

Grand theory yang melandasi penelitian ini adalah *Resource-Based View (RBV)* yang diperkenalkan oleh (Barney et al., 1991). Perspektif ini menekankan bahwa keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak semata ditentukan oleh posisi pasar, melainkan oleh kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengelola sumber daya strategis yang memenuhi kriteria *valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable (VRIN)* (Barney et al., 1991). Sumber daya tersebut dapat bersifat berwujud maupun tidak berwujud, namun aset tidak berwujud sering kali lebih sulit ditiru sehingga menjadi pembeda utama antarorganisasi.

Dalam kerangka *RBV*, budaya organisasi dan kepemimpinan diposisikan sebagai intangible strategic assets yang memiliki kapasitas menciptakan nilai tambah dan diferensiasi berkelanjutan. Budaya organisasi membentuk sistem nilai, norma, serta pola perilaku kolektif yang memengaruhi efektivitas kerja. Sementara itu, kepemimpinan berperan dalam mengarahkan visi, membangun motivasi, serta mendorong perubahan transformasional. Sinergi antara budaya yang kuat dan kepemimpinan yang efektif diyakini mampu meningkatkan kinerja karyawan serta memperkuat daya saing organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

Middle theory dalam penelitian ini berakar pada Teori Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh Schein (2010), yang memandang budaya sebagai sistem makna bersama yang membentuk pola perilaku anggota

organisasi. Schein mengidentifikasi tiga level budaya, yakni artefak sebagai manifestasi yang tampak, nilai yang dianut (*espoused values*) sebagai pedoman normatif, serta asumsi dasar (*basic underlying assumptions*) sebagai keyakinan terdalam yang tidak disadari namun memengaruhi tindakan. Transformasi budaya organisasi dipahami sebagai proses perubahan terstruktur terhadap nilai, norma, dan asumsi kolektif yang mengarahkan pola pikir serta perilaku kerja individu. Perubahan tersebut berimplikasi pada peningkatan keselarasan tujuan, penguatan komitmen, serta terciptanya iklim kerja yang adaptif.

Applied theory dalam penelitian ini berfokus pada dimensi operasional budaya organisasi yang direpresentasikan melalui nilai-nilai Amanah (X1), Kompeten (X2), Harmonis (X3), Loyal (X4), Adaptif (X5), dan Kolaboratif (X6), serta variabel Transformational Leadership (X7). Nilai-nilai tersebut mencerminkan karakteristik perilaku kerja yang diharapkan organisasi dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi kinerja. Variabel dependen yang dianalisis adalah Kinerja Karyawan (Y), yang menggambarkan tingkat pencapaian hasil kerja individu berdasarkan standar kualitas, kuantitas, efektivitas, dan ketepatan waktu. Kerangka *applied theory* ini memungkinkan pengujian empiris mengenai sejauh mana transformasi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan.

2.2. Kinerja Karyawan

2.2.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Metris et al., 2024). Sedangkan Wirawan mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Mila Badriah, 2015). Menurut Mangkunegara kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Busro, 2018).

Sedangkan Menurut (Hasibuan, 2014) Kinerja Individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan kemampuan seorang karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan standart yang telah ditentukan oleh organisasi kepada karyawan sesuai dengan job deskriptipnya (Kasmir, 2018). Pengertian kinerja lainnya yang disampaikan oleh (Nurmubin, 2022), mengatakan bahwa kinerja adalah kemampuan dalam menjalankan tugas dan pencapaian 10 standart keberhasilan yang telah ditentukan oleh instansi kepada karyawan sesuai dengan job, yang diberikan kepada masing-masing karyawan.

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategis yang telah ditetapkan sebelumnya dengan

perilaku yang diharapkan (Tun Huseno, 2021). Kegiatan yang memperbaiki kinerja dari seorang karyawan (T. Hani Handoko, 2012) adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan Prestasi Kerja

Merupakan upaya untuk meningkatkan hasil kerja karyawan agar sesuai atau melebihi standar yang ditetapkan oleh organisasi. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, menetapkan target yang jelas, serta menyediakan fasilitas dan dukungan yang memadai agar karyawan mampu bekerja secara optimal.

2. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi

Menyesuaikan upah, bonus, atau insentif sesuai dengan kontribusi karyawan terhadap organisasi. Kompensasi yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas karyawan, serta mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik.

3. Keputusan-keputusan Penempatan

Penempatan karyawan pada posisi atau jabatan yang sesuai dengan kompetensi, keterampilan, dan minat mereka. Penempatan yang tepat dapat meningkatkan produktivitas karena karyawan merasa lebih nyaman dan mampu bekerja secara maksimal di posisi tersebut.

4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan pelatihan untuk menambah atau menyempurnakan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Program ini membantu karyawan mengikuti

perkembangan teknologi dan tuntutan pekerjaan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas kerja.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Menyusun rencana jangka panjang mengenai arah dan jenjang karir karyawan dalam organisasi. Ini penting untuk menjaga motivasi dan keterlibatan karyawan, serta membantu mereka mempersiapkan diri untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

6. Kesempatan Kerja yang Adil

Memberikan setiap karyawan peluang yang sama untuk berkembang dan mendapatkan promosi tanpa diskriminasi. Lingkungan kerja yang adil menciptakan suasana kerja yang sehat dan kondusif untuk pertumbuhan kinerja individu maupun tim.

2.2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Terkait dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, dalam penelitian (Daulay et al., 2019) mengemukakan bahwa faktor-faktor tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Penjelasan dari rumusan kinerja di atas menurut (Busro, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Kemampuan (*Ability*). Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan

lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (*Motivation*). Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain, hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut (Tun Huseno, 2021), kinerja SDM dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

1. Faktor Individu

Faktor ini berkaitan dengan karakteristik personal setiap karyawan yang memengaruhi cara mereka bekerja. Terdiri dari: Kemampuan dan keahlian: Merujuk pada keterampilan teknis dan pengetahuan yang dimiliki seseorang dalam menjalankan tugasnya. Semakin tinggi kemampuan, semakin besar kontribusinya terhadap kinerja. Latar belakang: Termasuk pengalaman pendidikan dan pekerjaan sebelumnya, yang membentuk cara berpikir dan menyelesaikan tugas. Demografi: Seperti usia, jenis kelamin, dan kondisi sosial-ekonomi yang bisa memengaruhi preferensi kerja, daya tahan, serta motivasi kerja.

2. Faktor Psikologis

Faktor ini mencakup aspek mental dan emosional yang memengaruhi cara individu bekerja dan berinteraksi di tempat kerja, seperti:

Persepsi: Cara seseorang memandang lingkungan kerjanya dapat memengaruhi kepuasan dan kinerjanya. *Attitude (sikap)*: Sikap positif terhadap pekerjaan cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Personality (kepribadian): Sifat-sifat personal seperti kejujuran, tanggung jawab, dan keterbukaan memengaruhi cara seseorang berkontribusi dalam tim. *Pembelajaran*: Kemampuan untuk menyerap dan menerapkan pengetahuan baru sangat penting dalam menghadapi perubahan. *Motivasi*: Dorongan internal atau eksternal yang membuat seseorang ingin mencapai target atau menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

3. Faktor Organisasi

Merupakan kondisi dan sistem dalam organisasi yang dapat mendukung atau menghambat kinerja SDM, antara lain: *Sumber daya*: Ketersediaan alat, bahan, waktu, dan dana yang memadai untuk menyelesaikan tugas. *Kepemimpinan*: Gaya kepemimpinan yang mendukung, menginspirasi, dan mampu memfasilitasi kerja tim secara efektif. *Penghargaan*: Sistem apresiasi yang adil dan memotivasi seperti gaji, bonus, atau pengakuan atas prestasi. *Struktur organisasi*: Pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas mempermudah koordinasi dan efisiensi. *Job design*: Rancangan pekerjaan yang menarik, menantang, dan bermakna dapat

meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan.

2.2.3. Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk mengukur kinerja seorang karyawan (Tangkuman et al., 2015) menjelaskan bahwa terdapat lima kriteria yang dihasilkan dari pekerjaannya, yaitu:

1. Kualitas merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan
2. Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus yang dihasilkan.
3. Ketepatan waktu, Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan.
4. Efektifitas merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan.
5. Kemandirian, Karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan dari orang lain.

(Mangkunegara, 2013) menjelaskan aspek-aspek standar pekerjaan yang terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

1. Aspek kuantitatif meliputi:
 - a. Proses kerja dan kondisi pekerjaan
 - b. Waktu yang digunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
 - c. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan
 - d. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

2. Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

- a. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja
- c. Kemampuan Menganalisis data, menggunakan mesin.
- d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia dapat diukur dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kuantitas (jumlah) pekerjaan yang dapat diselesaikan, ketepatan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, dan efektifitas karyawan menggunakan sumber daya organisasi.

2.2.4. Langkah-Langkah Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses sistematis untuk mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut (Rivai, 2020), terdapat beberapa langkah penting dalam proses penilaian kinerja, antara lain:

1. Penetapan Standar Kinerja (*Performance Standards*)

Langkah pertama adalah menetapkan standar kinerja yang jelas dan dapat diukur. Standar ini berfungsi sebagai acuan dalam menilai apakah kinerja karyawan sesuai dengan harapan organisasi. Menurut Rivai, standar ini harus bersifat spesifik, terukur, realistis, dan relevan dengan tugas pekerjaan.

2. Komunikasi Standar Kinerja kepada Karyawan

Setelah standar ditetapkan, organisasi harus mengkomunikasikannya kepada karyawan agar mereka mengetahui ekspektasi kerja. Menurut Dessler, komunikasi ini penting untuk mencegah kesalahpahaman dan menciptakan kesepahaman tentang kriteria evaluasi.

3. Pengukuran Kinerja Aktual (*Measuring Actual Performance*)

Dalam tahap ini, pengumpulan data mengenai hasil kerja karyawan dilakukan secara objektif, baik melalui observasi langsung, laporan kerja, maupun hasil evaluasi dari atasan. Rivai menekankan bahwa data yang diambil harus valid dan reliabel untuk menggambarkan kinerja sesungguhnya.

4. Membandingkan Kinerja dengan Standar

Hasil kerja aktual dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi adanya kesenjangan (*gap*) antara harapan dan realisasi.

5. Memberikan Umpan Balik (*Feedback*)

Langkah selanjutnya adalah memberikan umpan balik kepada karyawan tentang hasil penilaiannya. *Feedback* harus bersifat konstruktif, tidak menghakimi, dan disampaikan secara langsung. Ini penting untuk meningkatkan motivasi dan memperbaiki kinerja ke depannya.

6. Tindakan Perbaikan dan Pengembangan (*Corrective Action and Development*)

Jika terdapat kesenjangan kinerja, organisasi harus menyediakan program pelatihan, bimbingan, atau rotasi kerja agar karyawan dapat

memperbaiki kinerjanya. Selain itu, bagi karyawan yang menunjukkan kinerja unggul, perlu diberikan penghargaan atau promosi sebagai bentuk apresiasi.

2.2.5. Manfaat Kinerja

Menurut (Fauzi et al., 2020) terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut, yaitu:

1. Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
2. Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
3. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
4. Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
5. Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

Menurut (Budihardjo, 2015) Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta untuk menegakkan perilaku yang semestinya yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta memberikan penghargaan baik bersifat intristik maupun ekstristik. Ada beberapa alasan untuk penilaian kinerja:

1. Menilai Pencapaian Tujuan Kerja

Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui sejauh mana seorang karyawan telah memenuhi target atau standar kerja yang telah ditetapkan. Hal ini membantu organisasi mengevaluasi apakah sumber daya manusia telah memberikan kontribusi optimal terhadap tujuan perusahaan.

2. Dasar Pengambilan Keputusan Manajerial

Hasil penilaian menjadi dasar untuk keputusan penting seperti promosi, mutasi, pemberian bonus, atau pemutusan hubungan kerja. Dengan data kinerja yang objektif, keputusan tersebut menjadi lebih adil dan terukur.

3. Mengidentifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Penilaian kinerja membantu mengungkapkan kelemahan atau kekurangan dalam kemampuan karyawan, sehingga organisasi dapat merancang program pelatihan dan pengembangan yang tepat sasaran.

4. Meningkatkan Komunikasi antara Atasan dan Bawahan

Proses penilaian membuka ruang dialog antara manajer dan karyawan mengenai kinerja, hambatan kerja, serta ekspektasi. Hal ini meningkatkan transparansi dan mempererat hubungan kerja.

5. Sebagai Alat Motivasi

Dengan mengetahui bahwa kinerja mereka akan dinilai secara adil, karyawan cenderung termotivasi untuk bekerja lebih baik. Apalagi jika penilaian disertai dengan penghargaan atau pengakuan atas prestasi

6. Membantu dalam Perencanaan Karir

Hasil penilaian dapat digunakan untuk menyusun jalur karir karyawan berdasarkan kinerja, potensi, dan minat mereka. Ini mendukung pengembangan SDM jangka panjang.

7. Evaluasi Efektivitas Sistem dan Proses Organisasi

Jika banyak karyawan memiliki kinerja rendah, hal ini dapat menunjukkan bahwa ada masalah pada sistem, struktur, atau budaya kerja organisasi yang perlu dievaluasi dan diperbaiki.

2.2.6. Pengukuran Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang diantara lain termasuk (Fetine, 2024):

1. Kuantitas

Menggambarkan jumlah hasil kerja yang diselesaikan oleh karyawan dalam periode waktu tertentu. Kuantitas mencerminkan seberapa banyak pekerjaan yang bisa diselesaikan dan menjadi ukuran produktivitas.

2. Kualitas

Merujuk pada tingkat ketelitian, ketepatan, dan keakuratan hasil kerja. Kualitas kerja menunjukkan sejauh mana output yang dihasilkan memenuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi. Tinggi rendahnya kualitas sangat berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan, efisiensi, dan reputasi perusahaan.

3. Jangka Waktu (Ketepatan Waktu)

Berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan deadline atau tenggat waktu yang telah ditentukan. Karyawan yang mampu menyelesaikan tugas secara tepat waktu menunjukkan efisiensi dan disiplin kerja yang baik.

4. Kehadiran di Tempat Kerja dan Sikap Kooperatif

Aspek ini mencakup kehadiran fisik karyawan secara konsisten dan partisipasi aktif dalam bekerja sama dengan rekan kerja. Tingkat kehadiran yang tinggi mencerminkan komitmen, sementara sikap kooperatif menunjukkan kemampuan bekerja dalam tim dan berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Sedangkan menurut (Budihardjo, 2015) ada beberapa data atau sumber pengukuran perusahaan terhadap kinerja antara lain:

1. Kualitas Pekerjaan

Mengacu pada seberapa baik hasil kerja karyawan dilihat dari segi ketelitian, ketepatan, dan kerapian. Karyawan dengan kualitas pekerjaan tinggi akan menghasilkan output yang minim kesalahan, sesuai standar, dan memuaskan pihak terkait, seperti atasan maupun

pelanggan.

2. Kejujuran Karyawan

Merupakan aspek integritas dalam bekerja, mencakup kejujuran dalam pelaporan, penggunaan waktu kerja, serta tanggung jawab terhadap tugas. Kejujuran adalah fondasi penting dalam membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen.

3. Inisiatif

Menggambarkan kemampuan dan kemauan karyawan untuk bertindak proaktif tanpa harus menunggu perintah. Karyawan yang memiliki inisiatif biasanya mampu menyelesaikan masalah, mencari solusi inovatif, dan menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan pekerjaan atau organisasi.

4. Kehadiran dan Pengetahuan tentang Pekerjaan

Kehadiran secara rutin menunjukkan komitmen dan disiplin, sementara pengetahuan tentang pekerjaan mencerminkan pemahaman karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Kombinasi keduanya sangat penting untuk memastikan kelancaran proses kerja.

5. Sikap dan Tanggung Jawab

Sikap positif terhadap pekerjaan dan rekan kerja menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis. Sementara itu, rasa tanggung jawab menunjukkan bahwa karyawan memahami perannya dan bersedia menanggung konsekuensi dari hasil pekerjaannya.

6. Kerja Sama dan Keandalan

Menunjukkan kemampuan karyawan untuk bekerja dalam tim serta

dapat diandalkan dalam menyelesaikan tugas secara konsisten dan tepat waktu. Karyawan yang kooperatif dan dapat dipercaya sangat berkontribusi pada efektivitas tim dan organisasi secara keseluruhan.

2.2.7. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif maupun kualitatif untuk menggambarkan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi, baik pada tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai. Selain itu indikator kinerja juga digunakan untuk menyakinkan bahwa kinerja hari demi hari menunjukkan kemajuan dalam rangka menuju tercapainya sasaran maupun tujuan organisasi yang bersangkutan. Menurut (Robbins & Judge, 2017) ada lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang karyawan, indikator tersebut diantaranya :

1. Kualitas, yaitu kualitas kerja karyawan diukur melalui persepsi karyawan terhadap kualitas/kesempurnaan yang menggambarkan keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah, unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas.
4. Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku).
5. Kemandirian, merupakan kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya.

2.3. Transformasi Budaya Organisasi

2.3.1. Pengertian Transformasi Budaya Organisasi

Transformasi budaya organisasi merupakan proses perubahan mendasar terhadap nilai-nilai, norma, perilaku, dan asumsi yang telah mengakar dalam suatu organisasi guna menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan internal maupun eksternal. (Edgar H. Schein, 2010) menjelaskan bahwa transformasi budaya adalah proses “unlearning” atau melepaskan asumsi budaya lama dan menggantikannya dengan nilai serta perilaku baru yang lebih sesuai dengan kondisi yang berubah. (Hoang & Le, 2025) menyebut bahwa transformasi budaya terjadi pada tahap akhir dari perubahan organisasi yang mendalam, yaitu ketika cara berpikir dan bertindak yang baru telah menjadi kebiasaan dan norma organisasi.

Sementara itu, (Al-shami et al., 2023) menyatakan bahwa perubahan budaya berkaitan erat dengan pergeseran nilai-nilai inti dan asumsi dasar yang mendefinisikan identitas serta cara organisasi beroperasi. Transformasi budaya organisasi adalah proses strategis yang bertujuan untuk memperbarui sistem nilai, norma, dan perilaku kerja secara menyeluruh agar organisasi mampu beradaptasi dan bertahan dalam menghadapi perubahan. Keberhasilannya sangat bergantung pada keterlibatan seluruh anggota organisasi dan dukungan kepemimpinan yang kuat dalam membentuk budaya baru yang selaras dengan visi dan tantangan masa depan.

2.3.2. Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi menurut (Sutrisno, 2019) merupakan serangkaian nilai-nilai dan strategi, gaya kepemimpinan, visi dan misi serta

norma-norma kepercayaan dan pengertian yang dianut oleh anggota organisasi dan dianggap sebagai kebenaran bagi anggota yang baru yang nantinya akan menjadi sebuah tuntunan bagi setiap elemen organisasi suatu perusahaan untuk membentuk sikap dan perilaku. Hakikatnya, budaya organisasi bukan merupakan cara yang mudah untuk memperoleh keberhasilan, dibutuhkan strategi yang dapat dimanfaatkan sebagai salah satu andalan daya saing organisasi. Budaya organisasi merupakan sebuah konsep sebagai salah satu kunci keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut (Pakpahan, 2022) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu sistem nilai dan kepercayaan bersama yang berinteraksi dengan orang-orang, struktur dan sistem suatu organisasi untuk menghasilkan norma - norma perilaku. Budaya organisasi merupakan pedoman berperilaku bagi orang-orang dalam perusahaan. Budaya organisasi merupakan sistem penyebaran kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya (Pramana et al., 2022). Budaya organisasi dapat menjadi instrumen keunggulan kompetitif yang utama, yaitu bila budaya organisasi mendukung startegi organisasi. Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Mangkunegara, 2018).

Berdasarkan pengertian tersebut maka ditarik kesimpulan bahwa pengertian budaya organisasi merupakan seperangkat asumsi atau sistem

keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dianut oleh setiap anggota organisasi yang dijadikan sebagai pedoman membentuk dan mengarahkan perilaku dalam mengatasi masalah akibat adanya perubahan.

2.3.3. Karakteristik Transformasi Budaya Organisasi

Menurut (Robbins, 2006) dalam bukunya *Organizational Behavior*, transformasi budaya organisasi memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Bersifat Sistemik (*Systemic Change*)

Transformasi budaya tidak hanya mengubah satu aspek saja, melainkan mencakup seluruh sistem organisasi: struktur, strategi, proses, dan perilaku. Perubahan ini saling terhubung dan mempengaruhi satu sama lain secara menyeluruh.

2. Melibatkan Nilai Inti (*Core Values*)

Perubahan budaya menyentuh pada nilai-nilai yang mendasari cara berpikir dan bertindak anggota organisasi. Transformasi ini akan efektif jika mampu mengubah nilai inti yang sudah mengakar.

3. Berorientasi Jangka Panjang (*Long-Term Orientation*)

Proses transformasi budaya tidak bisa instan. Ia membutuhkan waktu karena melibatkan perubahan perilaku dan mentalitas secara bertahap hingga membentuk kebiasaan baru.

4. Diperkuat oleh Kepemimpinan (*Leadership-Driven*)

Perubahan budaya harus dipimpin dan diteladani oleh manajemen puncak. Kepemimpinan menjadi penggerak utama yang memberi arah dan membentuk komitmen kolektif terhadap nilai-nilai baru.

5. Berbasis pada Komunikasi (*Communication-Based*)

Transformasi budaya hanya akan berhasil bila ada komunikasi yang konsisten, terbuka, dan jelas terkait alasan perubahan, tujuan, serta langkah-langkah yang diambil. Karyawan harus dilibatkan dan memahami makna perubahan tersebut.

2.3.4. Indikator Transformasi Budaya Organisasi

Transformasi budaya organisasi ditandai dengan perubahan pada elemen-elemen penting dalam nilai, norma, dan perilaku organisasi. Beberapa ahli telah mengemukakan indikator yang menunjukkan bahwa transformasi budaya sedang atau telah terjadi. Indikator Menurut (Cameron, K. S., & Quinn, 2009) Dalam bukunya *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Cameron dan Quinn mengidentifikasi indikator transformasi budaya sebagai berikut:

1. Perubahan Nilai-Nilai Inti

Perubahan nilai-nilai dasar organisasi, seperti orientasi terhadap pelanggan, inovasi, atau efisiensi, mencerminkan adanya pergeseran budaya. Transformasi dinilai berhasil jika nilai baru mulai diinternalisasi oleh seluruh anggota organisasi.

2. Perubahan Struktur Organisasi

Transformasi budaya sering diikuti dengan restrukturisasi organisasi—perubahan dalam hierarki, sistem pengambilan keputusan, dan cara kerja tim. Ini mencerminkan orientasi baru dalam hubungan kekuasaan dan tanggung jawab.

3. Perubahan Sistem dan Proses

Indikator ini meliputi perubahan pada sistem penghargaan, alur komunikasi, sistem evaluasi, dan pelatihan kerja yang mendukung budaya baru.

4. Perubahan Bahasa dan Simbol

Budaya baru biasanya membawa perubahan pada cara berkomunikasi, terminologi yang digunakan, serta simbol-simbol organisasi seperti logo, pakaian kerja, dan desain ruang kantor.

Adapun indikator transformasi Budaya Organisasi menurut (Robbins & Judge, 2017) adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan Keterlibatan Karyawan

Transformasi budaya ditandai dengan semakin aktifnya keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan partisipasi dalam perubahan.

2. Adaptabilitas terhadap Perubahan

Organisasi yang mengalami transformasi budaya akan lebih fleksibel, cepat menyesuaikan diri dengan teknologi baru, tren industri, dan perubahan pasar.

3. Peningkatan Inovasi dan Pembelajaran

Transformasi budaya akan mendorong organisasi untuk menjadi tempat yang mendorong inovasi, kreativitas, dan pembelajaran berkelanjutan.

Indikator transformasi budaya organisasi meliputi perubahan dalam nilai, struktur, sistem kerja, simbol, komunikasi, dan perilaku karyawan. Para

ahli seperti Cameron & Quinn, Schein, dan Robbins menegaskan bahwa transformasi yang berhasil bukan hanya terlihat di permukaan, tetapi juga tercermin dalam perubahan mendalam pada cara berpikir dan beroperasinya organisasi secara kolektif.

2.4. Amanah (X1)

2.4.1. Defenisi Amanah

Amanah merupakan nilai etis yang menekankan kepercayaan, tanggung jawab, dan integritas moral dalam menjalankan peran dan wewenang yang diberikan kepada seseorang. Dalam konteks organisasi, amanah dimaknai sebagai kesediaan dan kemampuan individu untuk menjaga kepercayaan, melaksanakan tugas secara jujur, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan, baik kepada organisasi, karyawan, maupun kepada Tuhan (Mutalib et al., 2022). Nilai amanah berakar kuat dalam etika Islam dan menjadi prinsip fundamental yang membedakan perilaku berbasis nilai dari perilaku yang semata-mata berorientasi pada kepentingan pribadi atau hasil material (Gordon, 2017).

Secara konseptual, amanah tidak hanya dipahami sebagai sifat personal, tetapi juga sebagai nilai perilaku yang tercermin dalam pengambilan keputusan, pelaksanaan kebijakan, serta interaksi sosial di lingkungan kerja. Lee dan Rasdi (2025) menegaskan bahwa amanah mencerminkan integritas moral individu dalam menggunakan wewenang secara bertanggung jawab dan transparan. Dengan demikian, amanah menjadi fondasi penting dalam membangun kepercayaan, stabilitas hubungan kerja, dan legitimasi peran kepemimpinan dalam organisasi.

Penelitian Alazmi dan Bush (2024) serta Ezzani et al. (2023) menunjukkan bahwa amanah menempatkan individu pada posisi sebagai *moral agent* yang dituntut untuk memastikan setiap tindakan dan keputusan selaras dengan prinsip etika, keadilan, dan kemaslahatan bersama. Oleh karena itu, amanah tidak hanya berkontribusi pada efektivitas organisasi, tetapi juga memperkuat dimensi moral, sosial, dan spiritual dalam praktik manajemen dan kepemimpinan.

2.4.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Amanah

Amanah dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat individual, organisasi, dan kontekstual. Mutalib et al. (2022) mengemukakan bahwa faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Faktor Personal

Integritas moral, nilai etika, dan kesadaran keagamaan menjadi faktor utama yang membentuk perilaku amanah. Individu dengan nilai etika yang kuat cenderung konsisten antara perkataan dan tindakan, serta memiliki kesadaran tinggi terhadap konsekuensi moral dari setiap keputusan yang diambil.

2. Faktor Kompetensi Profesional

Amanah tidak hanya ditentukan oleh niat baik, tetapi juga oleh kemampuan profesional. Kompetensi dalam menjalankan tugas, mengambil keputusan, dan mengelola tanggung jawab organisasi memengaruhi tingkat kepercayaan yang diberikan oleh pengikut atau rekan kerja.

3. Faktor Organisasi

Budaya kerja, sistem tata kelola, serta mekanisme pengawasan dan akuntabilitas organisasi berperan dalam memperkuat atau melemahkan praktik amanah. Lingkungan organisasi yang menjunjung transparansi dan keadilan akan mendorong individu untuk bersikap amanah secara konsisten.

4. Faktor Kontekstual

Nilai sosial, norma budaya, dan ekspektasi masyarakat membentuk standar amanah yang diharapkan dari individu dalam organisasi. Oleh karena itu, penerapan amanah bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh lingkungan tempat individu menjalankan perannya.

2.4.3. Indikator Amanah

Indikator amanah merujuk pada perilaku yang dapat diamati secara nyata dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi. Indikator ini digunakan untuk menilai sejauh mana individu mampu menjaga kepercayaan, menjalankan tanggung jawab, serta mempertahankan integritas dan etika dalam setiap keputusan dan tindakan. Berdasarkan Westover (2024) dan Seçgin et al. (2024), amanah dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator utama sebagai berikut :

1. Kejujuran dan Konsistensi

Amanah tercermin dari kejujuran serta kesesuaian antara ucapan dan tindakan. Individu yang amanah menunjukkan integritas melalui perilaku yang konsisten sehingga mampu membangun kepercayaan dari rekan kerja dan pemangku kepentingan.

2. Tanggung Jawab dan Akuntabilitas

Amanah ditandai oleh kesediaan individu untuk mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakan yang diambil. Akuntabilitas terlihat dari kemampuan menerima konsekuensi, mengakui kesalahan, serta melakukan evaluasi dan perbaikan secara berkelanjutan.

3. Keadilan dan Kepedulian terhadap Pihak Lain

Perilaku amanah tercermin dalam sikap adil, tidak diskriminatif, serta kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan anggota organisasi. Sikap ini menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan saling menghargai.

4. Komitmen Etika dan Tidak Menyalahgunakan Wewenang

Individu yang amanah memandang wewenang sebagai tanggung jawab, bukan sebagai alat kepentingan pribadi. Amanah juga melekat pada komitmen etika, keikhlasan, dan orientasi pada kemaslahatan bersama, sehingga tindakan yang diambil tetap berada dalam koridor moral dan nilai-nilai organisasi.

Dalam lingkungan kerja, amanah berperan sebagai nilai fundamental yang membentuk kualitas hubungan antara individu, pemimpin, dan organisasi. Amanah menciptakan iklim kerja yang dilandasi oleh kepercayaan, keterbukaan, dan rasa tanggung jawab bersama. Individu yang menunjukkan perilaku amanah cenderung menjalankan tugas secara konsisten, jujur, dan dapat dipercaya, sehingga mengurangi potensi konflik,

perilaku oportunistik, serta penyalahgunaan wewenang di tempat kerja (Westover, 2024). Lingkungan kerja yang dibangun atas dasar amanah mendorong terciptanya stabilitas psikologis (*psychological safety*) yang memungkinkan karyawan bekerja dengan rasa aman dan nyaman.

Selain itu, amanah berkontribusi terhadap meningkatnya komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Ketika nilai amanah dipraktikkan secara konsisten, karyawan akan memandang organisasi sebagai entitas yang adil dan bertanggung jawab, sehingga meningkatkan keterikatan emosional dan kemauan untuk memberikan kontribusi terbaik. Mutalib et al. (2022) menegaskan bahwa amanah memperkuat hubungan kerja melalui kejelasan peran, transparansi pengambilan keputusan, serta akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas. Kondisi ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin, mandiri, dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi.

Amanah juga relevan dengan kinerja karyawan karena nilai ini mendorong individu bekerja secara jujur, konsisten, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas. Karyawan yang memegang amanah cenderung menjaga kualitas pekerjaan, meminimalkan kesalahan, serta menyelesaikan pekerjaan sesuai standar dan tenggat waktu karena merasa tugas adalah bentuk kepercayaan yang harus dipertanggungjawabkan. Selain itu, amanah memperkuat akuntabilitas dan komitmen, sehingga karyawan lebih disiplin, tidak menyalahgunakan wewenang, dan lebih fokus pada pencapaian tujuan kerja.

2.5. Kompetensi (X2)

2.5.1. Definisi Kompetensi

Kompetensi dalam literatur manajemen dan organisasi merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan perilaku yang memungkinkan individu menjalankan tugas secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Munsamy et al., 2023). Kompetensi tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga meliputi dimensi interpersonal dan konseptual yang dibutuhkan dalam konteks kerja modern. Dengan demikian, kompetensi menggambarkan kapasitas individu untuk bekerja secara profesional melalui penguasaan pekerjaan, kemampuan berinteraksi, serta kemampuan berpikir dan mengambil keputusan secara tepat sesuai tuntutan organisasi ((Jerry) et al., 2023).

Dalam lingkungan organisasi, kompetensi menjadi dasar bagi individu untuk menyelesaikan pekerjaan secara efisien, memecahkan masalah, bekerja sama, serta beradaptasi terhadap perubahan. Penelitian Advani dan Mergenthaler (2024) menekankan bahwa individu yang kompeten mampu mempertahankan kinerja dalam situasi operasional yang dinamis karena memiliki kapabilitas yang relevan dan terus berkembang. Selanjutnya, Greenleaf (2002) menegaskan bahwa kompetensi yang kuat mendukung efektivitas peran dalam organisasi karena mendorong pengambilan keputusan yang bertanggung jawab, kemampuan melayani kebutuhan tim, serta kontribusi yang lebih stabil terhadap pencapaian tujuan.

2.5.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi tidak terbentuk secara instan, melainkan merupakan hasil interaksi antara kapasitas individu, dukungan organisasi, perkembangan teknologi, serta perubahan lingkungan eksternal. Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi dapat dijelaskan sebagai berikut (Alam et al., 2025):

1. Faktor Individual

Kompetensi dipengaruhi oleh karakteristik individu seperti pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan interpersonal, dan kapasitas kognitif. Faktor ini membentuk kesiapan individu dalam menghadapi tuntutan pekerjaan dan dinamika organisasi.

2. Faktor Organisasi

Lingkungan organisasi berperan besar dalam perkembangan kompetensi melalui budaya kerja, sistem pelatihan dan pengembangan, mekanisme evaluasi, serta struktur kerja. Organisasi yang menyediakan ruang pembelajaran dan umpan balik cenderung mempercepat peningkatan kompetensi individu.

3. Faktor Teknologi dan Transformasi Digital

Perkembangan teknologi mendorong kebutuhan kompetensi baru, khususnya kompetensi digital. Individu dituntut mampu menggunakan teknologi untuk bekerja lebih efektif, mendukung koordinasi, pengambilan keputusan, dan inovasi, terutama di era transformasi digital.

4. Faktor Kontekstual (Lingkungan Eksternal dan Tantangan VUCA)

Perubahan lingkungan eksternal seperti globalisasi dan persaingan menuntut individu untuk terus belajar dan fleksibel. Kondisi VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) mendorong organisasi dan individu untuk menyesuaikan kompetensi secara berkelanjutan agar tetap efektif dalam situasi yang tidak stabil.

2.5.3. Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi digunakan untuk menilai sejauh mana individu mampu menjalankan perannya secara efektif dalam situasi kerja yang dinamis. Kompetensi dapat terlihat dari kombinasi kemampuan teknis, kemampuan membangun relasi, kemampuan berpikir strategis, serta kesiapan menghadapi perubahan (Schmidt et al., 2023), yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kemampuan Teknis (*Technical Competence*)

Kompetensi teknis tercermin dari kemampuan individu memahami proses kerja, menguasai prosedur dan standar, serta mengambil keputusan berbasis data untuk mendukung efektivitas pekerjaan

2. Kemampuan Interpersonal (*Interpersonal Competence*)

Individu yang kompeten mampu membangun hubungan kerja yang produktif melalui komunikasi efektif, kerja sama, empati, serta kecerdasan emosional dalam menghadapi dinamika tim.

3. Kemampuan Konseptual (*Conceptual Competence*)

Kompetensi konseptual terlihat dari kemampuan berpikir sistematis dan strategis, memahami masalah secara menyeluruh, serta menyusun

solusi yang relevan dengan tujuan organisasi

4. Adaptabilitas dan Pembelajaran Berkelanjutan

Individu yang kompeten mampu merespons perubahan melalui kemampuan adaptasi yang tinggi dan kemauan untuk terus belajar. Indikator ini menjadi semakin penting dalam menghadapi digitalisasi, inovasi, dan perubahan organisasi yang cepat.

Kompetensi memiliki relevansi yang kuat terhadap kinerja karyawan karena kompetensi menentukan kemampuan individu dalam menjalankan tugas secara efektif dan sesuai standar organisasi. Karyawan yang kompeten umumnya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik, lebih cepat, dan lebih akurat karena memiliki penguasaan teknis terhadap pekerjaan serta pemahaman prosedur kerja yang memadai (Schmidt et al., 2023).

Selain itu, kompetensi interpersonal mendukung komunikasi dan kerja sama tim sehingga koordinasi kerja menjadi lebih lancar, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan produktivitas. Pada level yang lebih luas, kompetensi konseptual membantu karyawan memahami masalah secara menyeluruh dan mengambil keputusan kerja yang tepat, sedangkan kemampuan adaptasi dan pembelajaran berkelanjutan membuat karyawan tetap efektif menghadapi perubahan, tekanan pekerjaan, dan tuntutan organisasi yang dinamis. Dengan demikian, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan, semakin besar peluang tercapainya kinerja yang optimal dan konsisten.

2.6. Harmonisasi (X3)

2.6.1. Definisi Harmonisasi

Harmonisasi di lingkungan kerja merujuk pada kondisi hubungan kerja yang selaras dan kondusif dalam organisasi, ditandai oleh interaksi interpersonal yang sehat, komunikasi yang efektif, serta keselarasan tujuan antaranggota sehingga tercipta kerja sama yang sinergis untuk mencapai hasil yang berkelanjutan (Lau et al., 2023). Dalam kajian kontemporer, harmonisasi di tempat kerja sering dikaitkan dengan kemampuan organisasi dan anggota tim dalam memadukan perbedaan, menjaga keseimbangan emosional, serta membangun suasana kerja yang kooperatif melalui norma saling menghargai dan keterbukaan komunikasi (Ulfah et al., 2023).

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa harmonisasi di lingkungan kerja juga berkaitan dengan *psychological safety*, yaitu kondisi ketika individu merasa aman untuk menyampaikan pendapat, berdiskusi, dan melakukan kontribusi tanpa takut disalahkan atau dipermalukan (Zhang & Zhao, 2024). Harmonisasi memungkinkan perbedaan pendapat dikelola secara konstruktif, relasi kerja terjaga positif, serta konflik dapat diminimalkan melalui mekanisme kerja yang sehat dan adil, sehingga aktivitas organisasi berjalan lebih efektif (Vass, 2025). Dengan demikian, harmonisasi tidak hanya dipahami sebagai “tidak adanya konflik”, tetapi sebagai kualitas hubungan kerja yang mendukung produktivitas, stabilitas sosial, dan keberlanjutan kerja tim.

2.6.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Harmonisasi

Harmonisasi di lingkungan kerja dipengaruhi oleh beberapa dimensi yang saling berkaitan (Mehrotra, 2015), yaitu:

1. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional individu memengaruhi kemampuan mengelola emosi, memahami orang lain, dan menjaga relasi kerja. Individu dengan EI tinggi lebih mampu membangun empati, menjaga komunikasi, dan mencegah konflik membesar.

2. Komunikasi yang Efektif

Kemampuan berkomunikasi, mendengarkan, memberi umpan balik, dan menyampaikan informasi secara jelas menjadi kunci terbentuknya hubungan kerja yang saling percaya dan mengurangi miskomunikasi.

3. Budaya Organisasi dan Dukungan Struktural

Budaya organisasi yang menekankan kolaborasi, saling menghargai, serta penyelesaian konflik secara konstruktif akan memperkuat harmonisasi antaranggota organisasi.

4. Adaptabilitas terhadap Perubahan dan Keberagaman

Dinamika kerja modern seperti digitalisasi, keragaman generasi, dan perbedaan latar belakang sosial-budaya menuntut kemampuan adaptasi individu dan organisasi agar harmonisasi tetap terjaga dalam situasi yang berubah.

2.6.3. Indikator Harmonisasi

Menurut Kim (2021), harmonisasi di lingkungan kerja dapat dioperasionalkan melalui beberapa indikator berikut:

1. Kualitas Hubungan Interpersonal

Tercermin dari tingkat kepercayaan, rasa saling menghormati, serta keterbukaan komunikasi antaranggota tim, yang memengaruhi kesiapan untuk bekerja sama secara sukarela.

2. Pengelolaan Konflik yang Konstruktif

Kemampuan organisasi/tim menyelesaikan perbedaan pendapat secara *win-win* tanpa merusak hubungan sosial menjadi indikator penting terciptanya harmonisasi.

3. Kesejahteraan Psikologis dan Psychological Safety

Lingkungan kerja yang aman dan suportif, di mana individu merasa dihargai, bebas menyampaikan pendapat, dan memiliki keterikatan terhadap tujuan bersama.

4. Keseimbangan Tuntutan Tugas dan Hubungan Sosial

Adanya keseimbangan antara pencapaian target kerja dan pemeliharaan relasi sosial, termasuk kemampuan menyesuaikan pola kerja saat terjadi perubahan (seperti adopsi teknologi, perubahan sistem kerja, dan dinamika tim).

Harmonisasi di lingkungan kerja relevan terhadap kinerja karyawan karena suasana kerja yang selaras mendorong kolaborasi, komunikasi yang lancar, serta koordinasi yang lebih efektif dalam menyelesaikan tugas. Ketika hubungan interpersonal terjaga dan konflik dikelola secara konstruktif, karyawan cenderung lebih fokus pada pekerjaan, lebih nyaman menyampaikan ide, serta lebih cepat menyelesaikan masalah tanpa hambatan sosial yang berlebihan. Selain itu, adanya *psychological safety* meningkatkan rasa aman dan keterlibatan kerja, sehingga karyawan lebih termotivasi,

produktif, dan konsisten dalam memenuhi standar kerja. Dengan demikian, semakin tinggi harmonisasi di lingkungan kerja, semakin besar peluang terciptanya kinerja karyawan yang lebih optimal dan berkelanjutan.

2.7. Loyalitas (X4)

2.7.1. Definisi Loyalitas

Loyalitas dalam konteks organisasi sering dipahami sebagai suatu bentuk komitmen psikologis dan perilaku karyawan terhadap organisasi atau pemimpinnya, yang tercermin dalam kesediaan mereka untuk tetap bekerja di organisasi, mendukung tujuan organisasi, dan menunjukkan kesetiaan dalam tindakan sehari-hari (Mohzana et al., 2023). Beberapa penelitian menyebutkan (Waseem et al., 2024) (Zanabazar et al., 2023) loyalitas karyawan diartikan sebagai sikap karyawan yang berkomitmen tinggi, bertahan dalam organisasi meskipun menghadapi tantangan, dan secara aktif berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi, termasuk dalam situasi yang membutuhkan dukungan terhadap kebijakan dan arah yang ditetapkan oleh pemimpin. Selain itu (Mutalib et al., 2022) menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan yang komunikatif dan partisipatif dapat meningkatkan tingkat loyalitas karyawan, karena pemimpin yang baik membantu menciptakan rasa keterikatan dan pertumbuhan profesional yang dirasakan oleh pekerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa loyalitas bukan sekadar stabilitas atau tidak hengkangnya karyawan, tetapi juga peneguhan hubungan afektif dan komitmen terhadap organisasi dan pemimpinnya.

2.7.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas

Loyalitas karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor yang berasal dari aspek individu, organisasi, dan hubungan antara karyawan dengan pemimpinnya (Alazmi & Bush, 2024).

1. Kepemimpinan atau gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor paling dominan, pemimpin yang mampu berkomunikasi secara efektif, memberi dukungan, serta memberikan kejelasan visi dan arah cenderung menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi di antara bawahannya.
2. Kompensasi dan penghargaan, seperti gaji, bonus, dan manfaat kerja, turut menjadi determinan penting karena secara langsung memengaruhi kepuasan kerja yang pada gilirannya memperkuat loyalitas.
3. Lingkungan kerja, peluang pengembangan karier, pengalaman kerja sebelumnya, dan karakteristik pekerjaan yang membuat karyawan merasa bahwa organisasi memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional mereka.
4. Hubungan interpersonal antara karyawan dengan pemimpin (misalnya rasa saling percaya dan dukungan emosional) juga terbukti signifikan dalam meningkatkan loyalitas jangka panjang.

2.7.3 Indikator Loyalitas

Indikator loyalitas karyawan dalam literatur manajemen modern mencerminkan baik sikap psikologis maupun perilaku yang dapat diukur dalam konteks organisasi. Adapun indikatornya adalah (Gordon, 2017):

1. Komitmen terhadap organisasi, yaitu kesediaan karyawan untuk mempertahankan hubungan kerja mereka dengan organisasi dalam jangka panjang serta keinginan untuk berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi. Loyalitas juga dimanifestasikan melalui ketidakhadiran tindakan keluar (turnover intention) atau niat untuk pindah kerja, di mana loyal karyawan menunjukkan rendahnya keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain dan tetap setia terhadap organisasi.
2. Dukungan aktif terhadap pemimpin dan kebijakan organisasi merupakan indikator penting, di mana loyalitas tercermin melalui keterlibatan dalam proyek organisasi, respons positif terhadap perubahan yang dipimpin oleh pemimpin, serta kecenderungan untuk merekomendasikan organisasi kepada orang lain.
3. Kepuasan kerja, hubungan interpersonal yang positif, dan rasa keterikatan emosional terhadap organisasi, yang semuanya menunjukkan tingkat loyalitas yang lebih tinggi jika berada pada level optimal.

Berdasarkan uraian faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas, dapat dipahami bahwa loyalitas karyawan terbentuk melalui interaksi yang kompleks antara kepemimpinan, sistem penghargaan, lingkungan kerja, serta kualitas hubungan interpersonal di dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang komunikatif dan suportif berperan sebagai pemicu utama terbentuknya rasa keterikatan karyawan, karena pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas, dukungan emosional, dan kesempatan berkembang akan

meningkatkan kepercayaan serta komitmen karyawan. Faktor kompensasi dan penghargaan memperkuat loyalitas melalui pemenuhan kebutuhan ekonomi dan rasa keadilan, yang berdampak langsung pada kepuasan kerja.

Selain itu lingkungan kerja yang kondusif, peluang pengembangan karier, serta karakteristik pekerjaan yang bermakna membantu memenuhi kebutuhan psikologis dan profesional karyawan. Hubungan interpersonal yang dilandasi rasa saling percaya dan dukungan emosional menjadi faktor pengikat yang menjaga loyalitas dalam jangka panjang. Dengan demikian, loyalitas karyawan tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan hasil sinergi berbagai faktor internal organisasi yang secara kolektif membentuk komitmen, kesetiaan, dan kemauan karyawan untuk terus berkontribusi secara berkelanjutan.

2.8. Adaptif (X5)

2.8.1. Definisi Adaptif

Adaptif dalam konteks organisasi merujuk pada kemampuan individu untuk menyesuaikan diri secara cepat, fleksibel, dan efektif terhadap perubahan lingkungan kerja, tuntutan tugas, serta kondisi organisasi yang dinamis dan tidak pasti (Werner & Yawson, 2025). Adaptif tidak hanya berarti mampu bereaksi terhadap perubahan, tetapi juga mencakup kesiapan individu untuk mengubah cara berpikir, perilaku kerja, dan strategi penyelesaian masalah ketika menghadapi situasi baru atau kompleks (Boyar et al., 2022). Dalam perspektif manajemen dan perilaku organisasi kontemporer, adaptif dipandang sebagai kapabilitas penting dalam menghadapi kondisi VUCA (*volatile, uncertain, complex, ambiguous*), di

mana individu dituntut untuk terus belajar, berpikir terbuka, serta mengembangkan solusi yang relevan dengan perubahan yang terjadi (Mehrotra, 2005). Individu yang adaptif mampu menyeimbangkan stabilitas kerja dengan kebutuhan perubahan, sehingga tetap efektif dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya meskipun lingkungan kerja mengalami tekanan atau ketidakpastian. Oleh karena itu, adaptif menjadi salah satu kompetensi kunci yang mendukung keberlanjutan kinerja dan ketahanan organisasi di era perubahan yang cepat.

2.8.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Adaptif

Kemampuan adaptif individu tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal organisasi (Mutalib et al., 2022), antara lain:

1. Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional membantu individu mengenali dan mengelola emosi diri sendiri serta memahami emosi orang lain ketika menghadapi perubahan. Individu dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih tenang, terbuka, dan konstruktif dalam merespons tekanan kerja dan situasi baru.

2. Fleksibilitas dalam Pengambilan Keputusan dan Cara Kerja

Kemampuan untuk menyesuaikan keputusan, metode kerja, dan prioritas berdasarkan informasi terbaru menjadi faktor penting dalam membentuk perilaku adaptif, tanpa kehilangan fokus pada tujuan utama organisasi.

3. Lingkungan Organisasi yang Mendukung Pembelajaran dan Inovasi

Budaya kerja yang memberikan ruang untuk belajar, bereksperimen, dan mengevaluasi praktik kerja baru mendorong individu untuk mengembangkan kemampuan adaptif secara berkelanjutan.

4. Komunikasi dan Umpan Balik yang Efektif

Komunikasi yang terbuka dan adanya umpan balik yang konstruktif membantu individu memahami perubahan yang terjadi, menyesuaikan peran, serta berpartisipasi aktif dalam proses adaptasi organisasi.

Selain itu, dinamika lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi, perubahan pasar, dan regulasi juga mendorong individu untuk terus menyesuaikan diri agar tetap relevan dan efektif dalam pekerjaannya.

2.8.3. Indikator Adaptif

Adaptif dapat dioperasionalkan melalui beberapa indikator perilaku yang mencerminkan kemampuan individu dalam menghadapi perubahan organisasi (Vass, 2025), yaitu:

1. Fleksibilitas dalam Menghadapi Perubahan

Kemampuan menyesuaikan cara kerja, peran, dan keputusan sesuai dengan kondisi dan tuntutan baru tanpa resistensi yang berlebihan.

2. Kecerdasan Emosional dalam Situasi Tekanan

Kemampuan mengelola emosi, tetap tenang, dan menjaga hubungan kerja yang positif saat menghadapi tekanan, konflik, atau ketidakpastian.

3. Kemampuan Pemecahan Masalah yang Inovatif dan Responsif

Kemampuan menemukan solusi baru, kreatif, dan tepat terhadap

permasalahan yang muncul akibat perubahan lingkungan kerja.

4. Kolaborasi dan Keterbukaan terhadap Berbagai Perspektif

Kesediaan bekerja sama, menerima masukan, dan memanfaatkan beragam sudut pandang untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

5. Kemauan untuk Belajar dan Mengembangkan Diri Secara Berkelanjutan

Individu yang adaptif menunjukkan keinginan untuk terus belajar, meningkatkan kompetensi, dan menyesuaikan kemampuan dengan kebutuhan organisasi yang berkembang.

Adaptif memiliki relevansi yang kuat terhadap kinerja karyawan karena kemampuan beradaptasi memungkinkan individu untuk tetap efektif dalam menghadapi perubahan tuntutan pekerjaan, dinamika organisasi, serta perkembangan teknologi dan sistem kerja. Karyawan yang adaptif cenderung mampu menyesuaikan cara kerja, mengambil keputusan secara fleksibel, dan menyelesaikan masalah secara responsif tanpa mengganggu pencapaian target kerja. Selain itu, kemampuan mengelola emosi dan tekanan kerja dalam situasi yang tidak pasti membantu karyawan menjaga konsistensi kualitas dan kuantitas pekerjaan. Adaptif juga mendorong keterbukaan terhadap pembelajaran dan inovasi, sehingga karyawan dapat meningkatkan kompetensi serta memperbaiki metode kerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat adaptif karyawan, semakin besar peluang tercapainya kinerja yang optimal, stabil, dan berkelanjutan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

2.9. Kolaboratif (X6)

2.9.1. Kolaboratif

Kolaboratif dalam ruang lingkup organisasi merujuk pada kemampuan dan kemauan individu untuk bekerja sama secara aktif dengan orang lain, baik dalam satu tim maupun lintas fungsi dan unit kerja, guna mencapai tujuan bersama. Perilaku kolaboratif ditunjukkan melalui koordinasi yang terencana, komunikasi dua arah yang terbuka, kesediaan berbagi informasi, serta penyelarasan peran dan tanggung jawab agar proses kerja berjalan efektif. Kolaboratif tidak hanya menekankan aktivitas “bekerja bersama”, tetapi juga mencakup keterlibatan dalam pengambilan keputusan, kontribusi terhadap pemecahan masalah, serta upaya menjaga hubungan kerja yang produktif dan saling menghargai antarindividu di dalam organisasi (Liu & Watson, 2023).

Dalam lingkungan kerja modern yang menuntut kecepatan, fleksibilitas, dan integrasi lintas bidang, kolaboratif dipandang sebagai kompetensi sosial yang penting karena mendorong terbentuknya sinergi, meningkatkan efektivitas proses kerja, serta mempercepat penyelesaian masalah melalui penggabungan berbagai perspektif, pengetahuan, dan keahlian yang dimiliki oleh anggota organisasi (Alam et al., 2025).

2.9.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kolaboratif

Perilaku kolaboratif dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berinteraksi, baik dari sisi individu maupun sistem organisasi.

1. Komunikasi dan keterbukaan informasi menjadi prasyarat utama kolaborasi, karena kerja sama hanya dapat berjalan apabila individu

mampu menyampaikan ide, kebutuhan kerja, dan pembaruan tugas secara jelas serta bersedia berbagi informasi yang relevan. Ketika komunikasi tidak efektif atau informasi tidak terbuka, koordinasi tim menjadi lemah sehingga kolaborasi cenderung berubah menjadi kerja parsial dan terfragmentasi.

2. Kepercayaan dan kualitas hubungan interpersonal sangat menentukan intensitas kolaborasi. Kolaborasi membutuhkan rasa saling percaya agar individu bersedia berbagi tugas, mengandalkan rekan kerja, serta menerima masukan tanpa prasangka.
3. Budaya organisasi dan dukungan sistem kerja berperan besar dalam membentuk perilaku kolaboratif. Budaya organisasi yang menekankan kerja tim, koordinasi lintas unit, dan penghargaan terhadap kontribusi bersama akan mendorong individu untuk berkolaborasi secara alami.
4. Kejelasan peran dan tujuan bersama menjadi faktor penting agar kolaborasi tidak menimbulkan tumpang tindih atau konflik peran. Kolaborasi akan efektif ketika setiap individu memahami perannya, batas tanggung jawabnya, serta target tim yang ingin dicapai.
5. Psychological safety atau rasa aman psikologis juga memengaruhi perilaku kolaboratif. Lingkungan kerja yang suportif membuat individu merasa aman untuk menyampaikan ide, bertanya, memberi kritik konstruktif, dan mengakui kesalahan tanpa takut dipermalukan atau disalahkan. Kondisi ini mendorong keterlibatan aktif dan meningkatkan kualitas kolaborasi karena ide-ide serta solusi dapat

muncul dari berbagai pihak secara terbuka.

2.9.3 Indikator Kolaboratif

Kolaboratif dapat diukur melalui perilaku nyata yang tampak dalam aktivitas kerja sehari-hari.

1. Keterlibatan individu dalam pengambilan keputusan
yaitu kesediaan untuk ikut berdiskusi, menyampaikan ide, serta memberi masukan yang relevan demi keputusan tim yang lebih tepat (Alam et al., 2025; Liu & Watson, 2023).
2. Kemampuan bekerja dalam tim dan koordinasi lintas peran, seperti kemampuan menyelaraskan tugas antarbagian, membantu kelancaran alur kerja, dan memastikan pekerjaan tidak terputus karena kurang koordinasi.
3. Pembagian tanggung jawab yang proporsional, yakni kesediaan berbagi tugas secara adil, membantu rekan saat dibutuhkan, serta konsisten bertanggung jawab pada bagian pekerjaan yang telah disepakati.
4. Komunikasi dua arah yang terbuka dan transparan, di mana individu mampu menyampaikan informasi secara jelas, menerima umpan balik, dan menjaga keterbukaan agar kolaborasi berjalan efektif. Kelima, kolaboratif ditandai oleh adanya dukungan dan apresiasi dalam tim (psychological safety), yaitu sikap saling menghargai kontribusi, memberikan dukungan, dan menciptakan suasana kerja yang aman bagi anggota tim untuk berpendapat tanpa takut disalahkan.

Kolaboratif memiliki relevansi yang kuat terhadap kinerja karyawan karena perilaku kerja sama memungkinkan individu menyelesaikan tugas secara lebih efektif melalui koordinasi, komunikasi, dan pembagian peran yang jelas. Karyawan yang bersikap kolaboratif cenderung mampu bekerja dalam tim, menyelaraskan tugas lintas fungsi, serta berbagi informasi secara tepat sehingga proses kerja berjalan lebih lancar dan efisien. Selain itu, kolaborasi mendorong keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah bersama, yang membantu menghasilkan solusi kerja yang lebih tepat dan cepat. Lingkungan kerja yang kolaboratif juga menciptakan rasa saling percaya dan *psychological safety*, sehingga karyawan lebih terbuka menyampaikan ide, menerima umpan balik, dan mempertahankan kualitas kerja. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kolaboratif karyawan, semakin besar peluang tercapainya kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

2.10 Transformational Leadership (X7)

2.10.1 Pengertian Transformational Leadership

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan dalam organisasi melalui visi yang menginspirasi, motivasi tinggi, dan perhatian terhadap pengembangan individu (Riza et al., 2024). Dalam penelitian (Schmitz et al., 2025) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun hubungan yang kuat dengan pengikut, sehingga tercipta kepercayaan dan

komitmen bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu alasan mengapa gaya kepemimpinan ini penting dalam organisasi adalah karena mampu menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Dengan memberikan stimulasi intelektual dan perhatian individual, pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan terus meningkatkan kompetensi mereka (Ly, 2025).

Selain itu, *transformational leadership* berperan penting dalam menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan berorientasi pada kinerja jangka panjang. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya fokus pada hasil saat ini, tetapi juga pada pembentukan nilai-nilai, motivasi, dan semangat kerja yang mampu menghadapi tantangan masa depan. Dalam konteks organisasi yang dinamis, peran pemimpin transformasional menjadi kunci untuk membentuk arah strategis, menumbuhkan loyalitas karyawan, dan memperkuat identitas organisasi. Oleh karena itu, keberadaan pemimpin transformasional sangat penting untuk memastikan bahwa organisasi tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga berkembang di tengah perubahan lingkungan yang cepat dan kompleks.

(Khasanah, 2019) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional (*transformational leader*) adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan pada para bawahan atau pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

(Nur et al., 2021) menyatakan “gaya kepemimpinan transformasional adalah perilaku pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan memiliki karisma”. (Fanani et al., 2020) mengemukakan “gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu membawa organisasi untuk berubah dengan cepat, memiliki potensi yang luar biasa, bertahan dalam tekanan, serta inovasi di dalam organisasi”. (Hadi Suweko, 2014) menyatakan bahwa “kepemimpinan transformasional merupakan jenis kepemimpinan yang membangkitkan kesadaran para pengikut dengan menunjukkan nilai-nilai dan cita-cita yang tinggi seperti kebebasan, keadilan dan kesetaraan”.

Dari uraian mengenai gaya kepemimpinan transformasional diatas maka peneliti menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan seorang atasan guna mempengaruhi kinerja karyawannya dengan cara memotivasi karyawannya agar bekerja lebih baik dan menghasilkan energi positif di dalam perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Dengan konsep kepemimpinan transformasional, bawahan akan merasa percaya, kagum, bangga, loyal, dan hormat kepada atasannya serta termotivasi untuk mengerjakan pekerjaan dengan hasil yang melebihi target yang telah ditentukan bersama.

2.10.2 Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dan lainnya. Gaya kepemimpinan yaitu ciri khas seorang pemimpin

dalam mempengaruhi bawahannya. Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai perilaku yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional menurut (Riza et al., 2024) yaitu :

1. Kecerdasan Emosional (Emotional Intelligence)

Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi mampu memahami dan mengelola emosi diri sendiri serta orang lain, sehingga lebih mudah membangun hubungan yang kuat dan menginspirasi bawahannya.

2. Nilai Pribadi dan Visi Pemimpin

Gaya kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi dan kejelasan visi pemimpin. Pemimpin yang memiliki visi kuat cenderung mampu memberikan arah yang jelas dan memotivasi anggota tim untuk mencapai tujuan bersama.

3. Budaya Organisasi

Budaya yang terbuka terhadap perubahan, inovasi, dan pembelajaran akan mendukung munculnya perilaku transformasional dari seorang pemimpin. Sebaliknya, budaya yang kaku dapat membatasi implementasi gaya kepemimpinan ini.

4. Kompetensi Komunikasi

Kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi, memberikan umpan balik, dan membangun dialog yang konstruktif sangat berperan dalam mendorong keterlibatan anggota tim dan menciptakan perubahan yang positif.

5. Pengalaman dan Pendidikan Pemimpin

Latar belakang pendidikan dan pengalaman profesional membentuk cara pandang dan keterampilan seorang pemimpin dalam menghadapi tantangan, mengambil keputusan, dan memimpin transformasi organisasi.

2.10.3 Manfaat Gaya Kepemimpinan Transformasional

Manfaat penerepan prinsip dan gaya kepemimpinan yang tepat dan efektif memberikan sejumlah manfaat bagi organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional birokrasi dapat menjadi efisien dalam organisasi yang perlu mengikuti aturan regulasi yang ketat. Para pemimpin ini memisahkan pekerjaan dari hubungan individu tim. Menurut (Wanuri et al., 2024) menyatakan manfaat gaya kepemimpinan transformasional yaitu :

1. Meningkatkan Motivasi dan Kepuasan Karyawan

Pemimpin transformasional mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi yang jelas dan bermakna, sehingga meningkatkan semangat kerja dan kepuasan dalam menjalankan tugas.

2. Mendorong Inovasi dan Kreativitas

Dengan memberikan stimulasi intelektual, pemimpin mendorong anggota tim untuk berpikir kritis dan mencari solusi inovatif, yang sangat penting dalam lingkungan kerja yang dinamis.

3. Membangun Komitmen Organisasi

Gaya kepemimpinan ini membangun rasa memiliki dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi, karena pemimpin menunjukkan perhatian

individual serta menghargai kontribusi setiap anggota.

4. Meningkatkan Kinerja Tim dan Organisasi

Transformational leadership berkontribusi pada pencapaian target yang lebih tinggi karena pemimpin mampu membimbing dan mengembangkan potensi sumber daya manusia secara maksimal.

5. Menumbuhkan Lingkungan Kerja Positif

Pemimpin transformasional menciptakan budaya kerja yang suportif, terbuka, dan saling menghargai, yang pada gilirannya menumbuhkan kolaborasi yang sehat antar individu dalam organisasi.

2.10.4 Ciri-Ciri Gaya Kepemimpinan Transformasional

Tipe kepemimpinan transformasional merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat memengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam memengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya. Secara teoritis telah banyak gaya kepemimpinan, namun gaya mana yang terbaik tidak mudah untuk ditentukan. Menurut (Benmira & Agboola, 2020) mengemukakan tipe - tipe kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

1. Tipe otokratik, yaitu seorang yang sangat egois. Egonya yang sangat besar menumbuhkan dan mengembangkan persepsinya bahwa tujuan organisasinya identik dengan tujuan pribadinya
2. Tipe paternalistik, yaitu pemimpin yang bersifat kebapakan dan dapat dijadikan sebagai tempat bertanya untuk memperoleh petunjuk
3. Tipe kharismatik, yaitu seorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan

secara konkret mengapa orang tertentu itu dikagumi

4. Tipe *laissez faire*, yaitu seorang pemimpin yang melihat perannya sebagai “polisi lalu lintas” dan cenderung memilih peranan yang pasif serta membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri
5. Tipe demokratik, yaitu pemimpin yang memandang perannya selalu koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi sehingga bergerak sebagai suatu totalitas

2.10.5 Indikator Kepemimpinan Transformatif

Menurut (Robbins, 2006), ada beberapa indikator kepemimpinan transformatif, yakni :

1. Karisma (*Charisma*)

Pemimpin menunjukkan wibawa dan daya tarik pribadi yang tinggi sehingga mampu membangkitkan rasa hormat, kepercayaan, dan loyalitas dari para pengikutnya. Karisma juga mencerminkan pengaruh ideal, di mana pemimpin menjadi teladan dalam tindakan dan nilai-nilai.

2. Inspirasi (*Inspiration*)

Pemimpin mampu mengkomunikasikan visi masa depan yang jelas dan menantang, yang memberikan makna dan arah bagi anggota tim. Pemimpin juga menanamkan semangat dan optimisme terhadap tujuan bersama.

3. Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Pemimpin mendorong pengikut untuk berpikir kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah. Mereka juga memberikan ruang untuk

ide-ide baru serta mempertanyakan asumsi dan pendekatan lama.

4. Pertimbangan Individual (*Individualized Consideration*)

Pemimpin memberikan perhatian secara pribadi terhadap kebutuhan, aspirasi, dan potensi masing-masing individu dalam organisasi. Hal ini menciptakan hubungan yang suportif dan perasaan dihargai di antara anggota tim.

Indikator diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional bukan hanya soal mencapai target organisasi, tetapi juga berfokus pada pembentukan iklim kerja yang positif, pengembangan potensi manusia, serta penanaman nilai-nilai kepemimpinan yang kuat dan berkelanjutan.

2.11 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	(Estherita et al., 2023)	<i>Influence Of Transformational Leadership On Organisational Culture With A Mediating Effect Of Innovative Work Behavior: A Systematic Review</i>	Dependen: Innovative Work Behavior; Independen: Transformational Leadership On Organisational Culture	Kepemimpinan transformasional memiliki potensi untuk menciptakan budaya organisasi yang tepat yang akan mempromosikan dan meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan. Tinjauan sistematis ini memperkuat aspek kepemimpinan transformasional, membimbing dan memotivasi karyawan sehingga menciptakan budaya organisasi yang positif yang membuka jalan bagi inovasi dalam organisasi.
2	(Yang et al., 2024)	<i>Effects of transformational leadership and organizational climate on project performance 2 in industrial revolution 5.0: a review</i>	Dependen: climate on project performance 2023) Independen: Transformational Leadership	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja proyek dalam konteks Revolusi Industri 5.0. Pemimpin yang inspiratif dan iklim yang mendukung berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kolaborasi, dan inovasi. Keduanya saling melengkapi, dengan kepemimpinan yang mengarahkan tim melalui iklim yang positif, mempercepat adaptasi terhadap perubahan teknologi dan meningkatkan kinerja proyek, baik dari

				sisi output teknis maupun dampak sosial.
3	(Sianipar & Putri, 2024)/	<i>How Transformational Leadership Enhancing School's Performance: a Systematic Literature Review</i>	Dependen: climate on project performance 2023) Independen: Transformational Leadership	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja sekolah. Pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi dan memotivasi staf serta siswa berperan penting dalam menciptakan lingkungan belajar yang positif, mendorong inovasi, dan meningkatkan kolaborasi. Selain itu, kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan individu dan pencapaian visi bersama dapat meningkatkan hasil akademik, pengelolaan sekolah, dan keterlibatan stakeholder, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja sekolah yang lebih baik.
4	(Udin, 2023)	<i>Linking Transformational Leadership To Organizational Learning Culture And Employee Performance: The Mediation-Moderation Model</i>	Dependen Employee Performance Independen Transformational Leadership To Organizational Learning Culture	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap budaya pembelajaran organisasi dan kinerja karyawan. Kepemimpinan yang menginspirasi dan memberdayakan karyawan menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja individu. Model mediasi-moderasi mengungkapkan bahwa budaya pembelajaran organisasi berperan sebagai mediator yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, sementara faktor moderasi seperti dukungan sosial dan sumber daya organisasi memperkuat hubungan tersebut.
5	(Hasyim & Bakri, 2023)	<i>Effectiveness of Transformational Leadership and Organizational Culture in Supporting HR Performance for Corporate Financial Improvement.</i>	Dependen: performance Independen: Transformational Leadership	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) yang pada akhirnya mendukung perbaikan kinerja keuangan perusahaan. Pemimpin transformasional yang mampu memberikan visi yang jelas, memotivasi, dan memberdayakan karyawan, bersama dengan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan inovasi, meningkatkan keterlibatan karyawan dan produktivitas. Hal ini berkontribusi pada kinerja SDM yang lebih baik, yang pada gilirannya mendorong peningkatan kinerja keuangan perusahaan.
6	(Bagga et al., 2023)	The mediating role of organizational culture:	Dependen: performance	Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki peran

		Transformational leadership and change management in virtual teams	Independen: Transformational Leadership	mediasi yang penting antara kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan dalam tim virtual. Kepemimpinan transformasional membangun budaya organisasi yang positif, meningkatkan adaptabilitas dan ketahanan tim, yang penting untuk manajemen perubahan yang sukses. Budaya yang kuat, yang selaras dengan kepemimpinan transformasional, memfasilitasi komunikasi, kepercayaan, dan visi bersama, yang mendorong kinerja dan inovasi.
7	(Iskandar et al., 2023)	Overview of transformational leadership development: a bibliometric analysis.	Independen: Transformational Leadership	Analisis bibliometrik ini memberikan gambaran komprehensif tentang perkembangan penelitian kepemimpinan transformasional. Dengan menganalisis berbagai artikel ilmiah, studi ini mengidentifikasi tren utama, penulis berpengaruh, dan jurnal penting yang telah berkontribusi pada bidang ini. Hasilnya menyoroti meningkatnya minat pada kepemimpinan transformasional, khususnya dalam perilaku organisasi, motivasi karyawan, dan efektivitas kepemimpinan. Lebih lanjut, studi ini mengungkapkan sifat penelitian yang terus berkembang, dengan peningkatan fokus pada penerapannya di berbagai industri dan konteks kepemimpinan, yang menunjukkan arah untuk studi masa depan.
8	(Firmansyah et al., 2022)	Transformational Leadership Effect On Teacher Performance In Asia: A Meta-Analysis	Independen: Transformational Leadership	Meta-analisis ini meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja guru di Asia, dengan mensintesis data dari berbagai studi. Hasilnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dengan para pemimpin yang menginspirasi, memotivasi, dan mendukung guru mereka menghasilkan peningkatan efektivitas pengajaran, kepuasan kerja, dan hasil belajar siswa. Analisis ini juga menyoroti perbedaan regional, menunjukkan bahwa konteks budaya dan pendidikan berperan dalam membentuk dampak kepemimpinan transformasional.
9	(Supardi & Aulia Anshari, 2022)	Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus	Dependen Kinerja karyawan Independen Kepemimpinan, Motivasi dan Budaya organisasi	Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara bersama – sama berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan. 2) Berdasarkan nilai standardized coefficient, pengaruh kepemimpinan transformasional lebih dominan

				dibandingkan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja
10	(Valentina & Setyawan, 2025)	Peran Budaya Organisasi Dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Dan Inovasi Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi	Dependen Kinerja Independen Gaya Kepemimpinan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi sangat penting dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi, serta mempertegas peranannya dalam meningkatkan kinerja dan kapasitas perubahan organisasi
11	(Ahmad et al., 2021)	The Trend of Research on Transformational Leadership Literature: A Bibliometric Analysis	Independen Transformational Leadership	Analisis bibliometrik ini mengeksplorasi tren yang berkembang dalam penelitian kepemimpinan transformasional dengan memeriksa spektrum luas publikasi akademis. Temuan menunjukkan minat yang meningkat terhadap kepemimpinan transformasional, khususnya di bidang-bidang seperti perilaku organisasi, keterlibatan karyawan, dan efektivitas kepemimpinan. Analisis ini mengidentifikasi penulis, jurnal, dan negara-negara kunci yang telah memberikan kontribusi signifikan pada bidang ini, sekaligus menyoroti pergeseran ke arah eksplorasi penerapannya dalam beragam konteks organisasi dan budaya. Penelitian di masa mendatang dapat berfokus pada pemeriksaan dampak jangka panjang kepemimpinan transformasional di berbagai industri dan integrasinya dengan gaya kepemimpinan lainnya.
12	(Burry, 2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor SAR Sorong	Dependen Kinerja Independen Kepemimpinan dan budaya organisasi	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor SAR Sorong. Kepemimpinan yang transformasional dan budaya organisasi yang mendukung meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Hasil ini menunjukkan pentingnya peran pemimpin yang efektif dan lingkungan kerja yang positif untuk mendorong kinerja optimal pegawai. Penelitian ini juga merekomendasikan untuk meningkatkan faktor-faktor tersebut guna memperkuat kinerja pegawai dan efektivitas organisasi.
13	Fitria Nur Azizah, Armanu Thoyib, Dodi W Irawanto	Pengaruh Kepemimpinan Situasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Koperasi Agro	Dependen Kinerja Independen Kepemimpinan dan budaya organisasi	Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang.

	(2024)	Niaga (KAN) Jabung Malang)		Kepemimpinan situasional yang adaptif, yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan, meningkatkan motivasi kerja, sementara budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai kolaborasi dan keterbukaan memperkuat kinerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kombinasi kepemimpinan yang tepat dan budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan secara efektif.
14	Enrico Maramis (2022)	Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Manado	Dependen Kinerja Independen Kepemimpinan dan budaya organisasi	Karyawan dan motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan maka pimpinan harus mampu mengontrol perilaku kerja karyawan, menciptakan budaya organisasi yang kondusif dan motivasi dengan memberikan penghargaan bagi pegawai yang berprestasi dan memberikan hukuman kepada pegawai yang melakukan pelanggaran dengan tujuan agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya.
15	(Kending et al., 2022)	Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Inovasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan	Independen Variabel: Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Inovasi Dependen Variabel: Kinerja Karyawan	Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi tidak demikian halnya dengan inovasi. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat secara langsung akan meningkatkan kinerja karyawan. Budaya organisasi terbukti sangat berperan dalam menciptakan situasi kerja yang diinginkan karyawan sehingga bisa mempengaruhi kualitas kinerja karyawan ke arah yang lebih baik. Secara bersama-sama, gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan inovasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Data diolah penulis 2026

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap berbagai aspek kinerja karyawan. Sebagai contoh, penelitian oleh Estherita et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dapat menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi kerja, yang berdampak positif pada kinerja karyawan.

Yang et al. (2024) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara bersama-sama meningkatkan kinerja proyek, memperkuat kolaborasi dan inovasi dalam tim.

Selain itu, Udin (2023) menekankan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan budaya pembelajaran organisasi, yang berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Penelitian oleh Hasyim & Bakri (2023) juga menegaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia, yang berdampak pada kinerja keuangan perusahaan.

2.12 Kerangka Konseptual

Kerangka konsep menurut (Sugiyono, 2017) adalah sebuah hubungan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu, antara variabel independen dengan variabel dependen yang akan di amati atau di ukur melalui sebuah penelitian. Kerangka konsep pada penelitian ini adalah sebagai instrumen agar dapat menjabarkan dan menjelaskan fenomena yang terjadi dengan menggunakan konsep *supply and demand reduction*. Dalam penelitian ini variabel-variabel yang diteliti adalah transformasi budaya organisasi dan *transformational leadership* sebagai variabel bebas dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

2.12.1 Pengaruh Amanah (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Amanah merupakan prinsip kepemimpinan yang menekankan kejujuran, tanggung jawab, dan kemampuan menjaga kepercayaan dalam menjalankan kewenangan. Dalam organisasi, pemimpin yang amanah tidak

hanya dinilai dari kecakapannya memimpin, tetapi juga dari konsistensi moralnya dalam bertindak, seperti adil, transparan, tidak manipulatif, serta mampu mempertanggungjawabkan keputusan yang dibuat. Amanah menjadi fondasi penting karena kepercayaan adalah modal sosial utama dalam hubungan pemimpin dan karyawan, terutama dalam sektor perbankan yang menuntut integritas tinggi dan kepatuhan terhadap prosedur. Ketika pemimpin menunjukkan karakter amanah, karyawan akan memandang sistem kerja sebagai sesuatu yang adil dan dapat dipercaya, sehingga terbentuk rasa aman dan keyakinan bahwa usaha kerja mereka dihargai secara objektif.

Secara konseptual, amanah memengaruhi kinerja melalui mekanisme trust (kepercayaan) dan komitmen kerja. Karyawan yang percaya pada pemimpinnya cenderung lebih patuh pada arahan, bekerja lebih disiplin, serta mengurangi perilaku kerja negatif seperti menunda pekerjaan atau bekerja hanya sekadar memenuhi kewajiban. Pemimpin yang amanah juga membentuk iklim kerja yang lebih stabil karena karyawan tidak dipenuhi kecemasan terhadap keputusan yang berubah-ubah atau perilaku kepemimpinan yang tidak konsisten. Dalam kondisi ini, karyawan lebih fokus menyelesaikan tugas inti, meningkatkan kualitas pelayanan, dan menjaga standar kerja organisasi. Selain itu, amanah membangun rasa “nilai” dalam bekerja karena karyawan merasa dipimpin secara bermartabat dan etis.

Dalam lingkungan kerja, amanah mendorong peningkatan produktivitas melalui ketertiban kerja, ketepatan pelaksanaan tugas, dan kualitas hasil kerja. Karyawan yang berada dalam lingkungan yang dipercaya akan lebih mudah menunjukkan tanggung jawab, meningkatkan koordinasi,

dan menyelesaikan pekerjaan dengan standar mutu yang lebih tinggi. Dapat disimpulkan bahwa amanah sebagai nilai kepemimpinan diperkirakan mampu meningkatkan performa kerja karyawan.

H1: Amanah (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

2.12.2 Pengaruh Kompeten (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kompetensi pemimpin menggambarkan kemampuan pemimpin dalam menjalankan fungsi kepemimpinan secara efektif, mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, serta kecakapan manajerial dalam mengelola sumber daya organisasi. Pemimpin yang kompeten mampu menetapkan arah kerja yang jelas, mengatur prioritas, membagi beban kerja secara tepat, serta melakukan pengawasan yang terukur. Pada organisasi modern, kompetensi pemimpin menjadi penting karena kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi, tetapi juga oleh kejelasan sistem kerja, kualitas bimbingan, dan kemampuan pemimpin mengatasi masalah operasional secara cepat dan tepat.

Secara teoritis, kompetensi pemimpin berpengaruh pada kinerja karena pemimpin kompeten mampu menciptakan proses kerja yang lebih sistematis. Misalnya, pemimpin yang memiliki kompetensi teknis dan manajerial baik akan mampu menetapkan target yang realistis, menyediakan pedoman kerja, serta memastikan karyawan memahami standar kerja yang harus dicapai. Hal ini mengurangi ketidakpastian dalam pekerjaan, memperkuat efisiensi, dan meminimalkan kesalahan kerja. Selain itu,

kompetensi pemimpin juga tampak dari kemampuan melatih dan membina karyawan, sehingga karyawan berkembang dan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas tinggi.

Dalam lingkungan kerja perbankan, kompetensi pemimpin menjadi lebih krusial karena lingkungan kerja mengharuskan ketelitian, kecepatan layanan, serta kepatuhan terhadap regulasi. Pemimpin yang kompeten mampu mengarahkan karyawan pada standar pelayanan yang konsisten, menjaga kualitas kerja, serta meningkatkan ketepatan penyelesaian tugas. Disimpulkan bahwa semakin tinggi kompetensi pemimpin, maka karyawan semakin mudah mencapai target kerja dan meningkatkan performa.

H2: Kompetensi (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

2.11.3 Pengaruh Harmonis (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kepemimpinan harmonis menekankan kemampuan pemimpin dalam menciptakan suasana kerja yang tenang, nyaman, dan kondusif, dengan relasi interpersonal yang sehat dan komunikasi yang baik. Dalam organisasi, harmoni bukan berarti tidak ada perbedaan pendapat, tetapi kemampuan pemimpin untuk mengelola dinamika sosial secara matang sehingga konflik tidak berkembang menjadi gangguan kerja. Pemimpin harmonis cenderung membangun interaksi yang menghargai, memperkuat kerja sama, dan menjaga stabilitas tim, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya efektivitas kerja.

Secara konseptual, harmoni dalam kepemimpinan mendorong kinerja melalui penciptaan iklim kerja positif dan rasa aman psikologis. Ketika tim berada dalam suasana yang harmonis, karyawan akan lebih mudah bekerja sama, saling mendukung, dan mengurangi sikap defensif dalam bekerja. Suasana kerja yang baik juga menurunkan stres kerja, meningkatkan kenyamanan, dan memperkuat semangat kerja. Selain itu, pemimpin yang mampu menjaga harmoni biasanya memiliki kontrol komunikasi yang baik, sehingga kesalahan informasi dapat diminimalkan dan koordinasi kerja menjadi lebih lancar.

Pada lingkungan kerja yang menuntut layanan cepat dan akurat seperti di lembaga perbankan, keharmonisan hubungan kerja menjadi modal penting untuk menjaga kelancaran proses pelayanan. Karyawan yang bekerja dalam kondisi harmonis cenderung lebih fokus, lebih cepat menyesuaikan diri dalam tim, serta memiliki kualitas kerja yang stabil. Disimpulkan bahwa kepemimpinan harmonis diperkirakan memperkuat kinerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas.

H3: Harmonis kepemimpinan (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

2.11.4 Pengaruh Loyalitas (X4) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Loyalitas dalam konteks kepemimpinan dapat dipahami sebagai komitmen pemimpin untuk mendukung organisasi secara konsisten, menjaga stabilitas tim, serta menunjukkan keteguhan dalam mempertahankan nilai, tujuan, dan kepentingan organisasi. Loyalitas pemimpin tercermin melalui konsistensi dalam memimpin, keberpihakan terhadap kepentingan organisasi

dan karyawan secara adil, serta kesediaan menjaga tim agar tetap solid di tengah tekanan kerja. Dalam banyak organisasi, loyalitas pemimpin menjadi sinyal penting bagi karyawan bahwa pemimpin dapat diandalkan dan tidak mudah berubah arah secara oportunistik.

Secara teoritis, loyalitas pemimpin mendorong kinerja melalui penguatan komitmen kerja dan stabilitas psikologis karyawan. Karyawan yang merasakan pemimpin mereka loyal dan konsisten akan memiliki rasa aman bekerja, karena mereka percaya bahwa pemimpin tidak akan meninggalkan tim saat menghadapi masalah atau tekanan kerja. Loyalitas juga membangun “rasa memiliki” dalam organisasi, sehingga karyawan lebih siap untuk bekerja lebih keras dan menunjukkan performa maksimal. Karyawan cenderung meningkatkan produktivitas ketika lingkungan kerja memberikan kepastian dan dukungan sosial yang kuat dari pemimpin.

Pada lingkungan kerja, loyalitas pemimpin mampu mengurangi penurunan kinerja akibat rendahnya motivasi, konflik kepentingan, atau kurangnya dukungan manajerial. Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin loyal biasanya memiliki semangat kerja lebih kuat, lebih disiplin, dan lebih bertanggung jawab. Disimpulkan loyalitas pemimpin diperkirakan berkontribusi pada peningkatan performa kerja secara langsung.

H4: Loyalitas Pemimpin (X4) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

2.11.5 Pengaruh Pemimpin Adaptif (X5) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Pemimpin adaptif adalah pemimpin yang mampu merespons perubahan secara cepat, menyesuaikan strategi kerja sesuai situasi, dan tetap menjaga stabilitas organisasi dalam kondisi dinamis. Adaptif tidak hanya berarti fleksibel, tetapi juga berarti mampu membaca perubahan, mengevaluasi situasi, lalu mengambil tindakan yang relevan tanpa mengganggu tujuan utama organisasi. Dalam lingkungan kerja modern yang sering berubah karena teknologi, regulasi, maupun tuntutan pelayanan, kepemimpinan adaptif menjadi kebutuhan penting agar organisasi tetap kompetitif dan mampu menjaga produktivitas.

Secara teoritis, kepemimpinan adaptif mempengaruhi kinerja melalui peningkatan kemampuan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian. Pemimpin adaptif mampu membantu karyawan dalam menghadapi perubahan prosedur, sistem kerja, maupun target operasional dengan cara memberikan arahan yang jelas, mendukung pembelajaran, dan menjaga komunikasi tetap berjalan. Adaptasi yang baik mengurangi resistensi terhadap perubahan dan menurunkan kesalahan kerja, karena karyawan memiliki dukungan dalam memahami cara kerja baru. Selain itu, pemimpin adaptif juga cenderung lebih terbuka terhadap umpan balik, sehingga perbaikan sistem kerja dapat dilakukan lebih cepat.

Pada lingkungan kerja perbankan yang menghadapi transformasi layanan digital, pemimpin adaptif penting untuk memastikan karyawan tetap produktif, responsif, dan siap menjalankan perubahan sistem kerja tanpa kehilangan kualitas pelayanan. Adaptabilitas pemimpin membantu organisasi

menjaga efektivitas kerja, meningkatkan kecepatan respons, serta memperkuat ketahanan organisasi dalam menghadapi tuntutan baru.

H5: Pemimpin adaptif (X5) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

2.11.6 Pengaruh Kolaboratif (X6) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Kepemimpinan kolaboratif merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong kerja sama melalui koordinasi lintas peran, pelibatan anggota dalam pengambilan keputusan, serta komunikasi dua arah yang terbuka. Pemimpin kolaboratif tidak hanya mengandalkan otoritas formal, tetapi mengoptimalkan kekuatan tim dengan membangun partisipasi dan sinergi dalam bekerja. Gaya ini menjadi penting karena banyak pekerjaan organisasi saat ini bersifat lintas fungsi, membutuhkan koordinasi cepat, serta menuntut keterlibatan banyak pihak.

Secara konseptual, kepemimpinan kolaboratif meningkatkan kinerja melalui mekanisme team effectiveness dan koordinasi kerja. Karyawan yang bekerja dalam sistem yang kolaboratif akan lebih mudah saling mendukung, berbagi informasi, dan menyelesaikan pekerjaan secara kolektif. Selain itu, kepemimpinan kolaboratif mengurangi hambatan seperti miskomunikasi, ego sektoral, dan tumpang tindih pekerjaan. Ketika koordinasi berjalan baik, produktivitas meningkat karena proses kerja lebih efisien dan kesalahan kerja menurun.

Pada lingkungan kerja bank, kolaborasi menentukan kualitas layanan karena proses layanan tidak hanya bergantung pada satu individu tetapi pada

keterhubungan antara teller, customer service, back office, hingga pimpinan unit. Pemimpin kolaboratif membantu memastikan bahwa alur pelayanan berjalan lancar dan target kerja tercapai secara bersama-sama.

H6: Pemimpin kolaboratif (X6) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

2.11.7 Pengaruh Transformational Leadership (X7) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Transformational leadership adalah gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, serta membawa perubahan positif melalui visi yang jelas dan dorongan pengembangan individu. Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi dan bekerja berdasarkan tujuan bersama organisasi. Gaya kepemimpinan ini biasanya terlihat dari kemampuan pemimpin membangun semangat kerja, menciptakan makna dalam pekerjaan, serta mendorong karyawan untuk berkembang melalui pembinaan dan dukungan.

Secara teoritis, transformational leadership memengaruhi kinerja melalui peningkatan motivasi intrinsik, engagement, dan komitmen karyawan. Pemimpin transformasional mampu meningkatkan keyakinan diri karyawan melalui penguatan, perhatian individual, serta stimulasi intelektual. Hal ini membuat karyawan lebih kreatif, lebih proaktif, dan lebih siap menghadapi tantangan kerja. Selain itu, pemimpin transformasional

membangun iklim kerja yang menantang tetapi suportif, sehingga karyawan terdorong untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitasnya.

Pada lingkungan kerja perbankan, pemimpin transformasional dapat meningkatkan kualitas kerja dan pelayanan karena karyawan merasa termotivasi mencapai standar tinggi, menjaga konsistensi layanan, serta membangun inovasi dalam menghadapi perkembangan kebutuhan nasabah. Dengan demikian, transformational leadership diperkirakan meningkatkan kinerja secara signifikan.

H7: Transformational leadership (X7) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y)

2.12.8 Pengaruh Amanah (X1), Kompeten (X2), Harmonis (X3), Loyal (X4), Adaptif (X5), Kolaboratif (X6), dan Transformational Leadership (X7) secara Simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Secara simultan, tujuh variabel kepemimpinan tersebut membentuk model kepemimpinan yang lebih utuh karena masing-masing memiliki peran berbeda namun saling melengkapi. Amanah membangun trust dan integritas kepemimpinan, kompeten memperkuat ketepatan manajerial dan sistem kerja, harmonis menciptakan stabilitas hubungan internal, loyal memberikan keteguhan dan konsistensi dukungan, adaptif menjaga fleksibilitas organisasi menghadapi perubahan, kolaboratif memperkuat sinergi kerja tim, sedangkan transformational leadership mendorong motivasi, inovasi, dan pengembangan individu. Kombinasi ini memperkuat sistem kerja baik pada sisi moral, operasional, maupun psikologis karyawan.

Pada lingkungan organisasi, ketika pemimpin mampu menerapkan seluruh dimensi ini secara bersamaan, maka organisasi berpotensi memiliki lingkungan kerja yang lebih produktif, stabil, dan berorientasi pada pencapaian. Karyawan tidak hanya bekerja karena tuntutan tugas, tetapi juga karena merasa dipercaya, dibimbing dengan baik, didukung secara emosional, serta terhubung dengan tujuan organisasi. Secara kolektif, kondisi ini akan mendorong peningkatan kualitas kerja, efisiensi, ketepatan waktu, serta ketercapaian target organisasi. Selain itu, pengaruh simultan mencerminkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh satu aspek kepemimpinan, melainkan oleh sistem kepemimpinan yang terintegrasi dalam budaya kerja sehari-hari.

Sehingga apabila amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif, dan transformational leadership diterapkan secara bersamaan dalam organisasi, maka dampak terhadap kinerja akan lebih kuat dibandingkan pengaruh masing-masing variabel secara parsial.

H8: Amanah (X1), Kompeten (X2), Harmonis (X3), Loyal (X4), Adaptif (X5), Kolaboratif (X6), dan Transformational Leadership (X7) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

2.13 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah dugaan sementara tentang permasalahan suatu penelitian. kebenaran hipotesis harus dibuktikan dengan pelaksanaan penelitian dan mendapatkan data yang benar dan tepat sehingga sesuai dengan kenyataan yang sesungguhnya. Berdasarkan permasalahan yang ada maka peneliti mengajukan hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1: amanah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.

H2: kompeten berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.

H3: harmonis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.

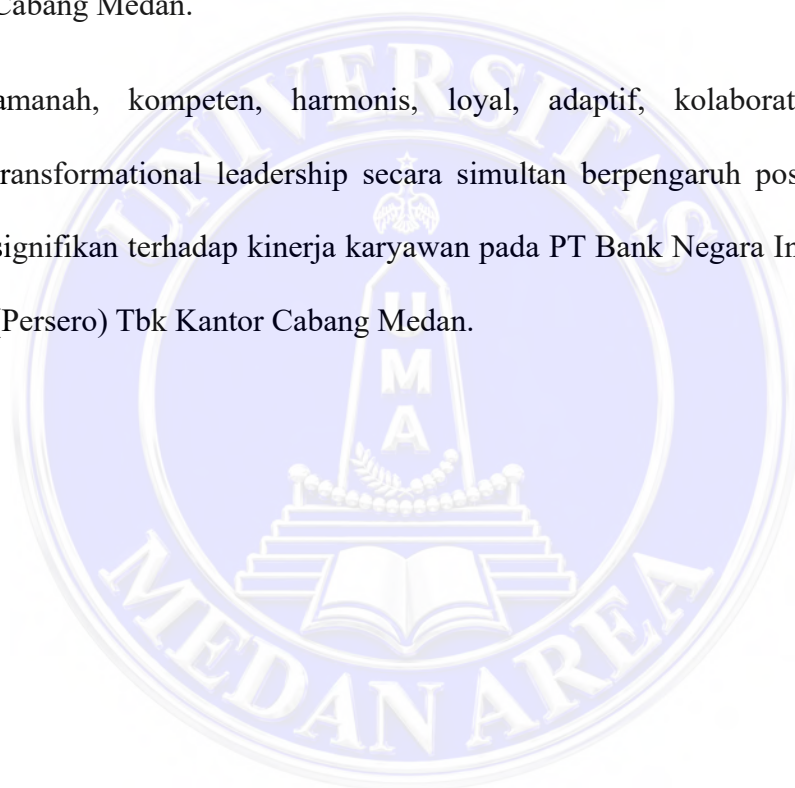
H4: loyal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.

H5: adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.

H6: kolaboratif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.

H7: transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.

H8: amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif, dan transformational leadership secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Medan.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif karena bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel secara objektif dan terukur (Sugiyono, 2019). Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui pengaruh transformasi budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan berdasarkan data yang dapat dianalisis secara statistik. Penelitian kuantitatif memungkinkan peneliti untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya serta menarik kesimpulan yang bersifat generalisasi. Selain itu, pendekatan ini memberikan kejelasan dalam menggambarkan hubungan sebab-akibat antara variabel, sehingga hasil penelitian dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan manajerial dan pengembangan kebijakan organisasi (Adhi Kusumastuti et al., 2020).

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada BNI KC Medan, dimana perusahaan tersebut beralamat Jl. Pemuda No;12 Kelurahan Aur Kecamatan Medan Maimon, Kota Madya Medan, Sumatera Utara. Penelitian ini dilakukan pada bulan Januari hingga Juli 2025 Adapun rincian waktu penelitian sebagai berikut:

Tabel 3*Error! No text of specified style in document..1 Rencana Waktu Penelitian*

No	Kegiatan	2025 Jun	2025 Jul	2025 Agu	2025 Sep	2025 Okt	2025 Nov	2026 Jan	2026 Feb	2026 Mar	2026 Apr	2026 Mei	2026 Jun
1	Penyusunan proposal	✓	✓										
2	Seminar proposal			✓									
3	Pengumpulan data				✓	✓	✓						
4	Analisis data							✓	✓				
5	Seminar hasil									✓			
6	Pengajuan meja hijau										✓		
7	Meja hijau											✓	✓

3.3 Defenisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah definisi yang memberikan penjelasan tentang semua variabel, dengan tujuan memberi makna atau mendefinisikannya (Alfian & Susanti, 2023). Pada tabel berikut akan disajikan definisi operasional variabel dalam penleitian ini :

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala	Sumber
Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian hasil kerja karyawan berdasarkan standar yang ditentukan organisasi, baik dari aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian dalam pelaksanaan tugas.	1. Kualitas kerja. 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas kerja	Likert 1–5	(Robbins & Judge, 2017)
Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala	Sumber
Amanah (X1)	Amanah adalah perilaku yang menunjukkan integritas, kejujuran, dan tanggung jawab dalam menjalankan wewenang sehingga pemimpin mampu menjaga kepercayaan bawahan dan organisasi.	1. Kejujuran dan konsistensi 2. Tanggung jawab dan akuntabilitas. 3. Keadilan dan kepedulian terhadap pengikut. 4. Komitmen etika dan tidak menyalahgunakan wewenang.	Likert 1–5	(Westover, 2024); (Seçgin et al., 2024)
Kompetensi (X2)	Kompetensi adalah kemampuan dalam menjalankan fungsi kepemimpinan secara efektif melalui kapabilitas teknis, interpersonal, konseptual, serta kesiapan untuk belajar dan beradaptasi dengan perubahan organisasi.	1. Kemampuan teknis (strategi, proses kerja, keputusan berbasis data) 2. Kemampuan interpersonal (komunikasi, motivasi, empati) 3. Kemampuan konseptual (berpikir strategis & sistematis) 4. Adaptabilitas & pembelajaran berkelanjutan	Likert 1–5	(Schmidt et al., 2023); (Munsamy et al., 2023)

Harmonis (X3)	Harmonisasi adalah kemampuan menciptakan suasana kerja yang kondusif melalui relasi interpersonal yang sehat, komunikasi terbuka, serta pengelolaan konflik yang konstruktif untuk mendukung efektivitas tim.	1. Kualitas hubungan interpersonal (trust, respect, komunikasi) 2. Kemampuan mengelola konflik secara konstruktif. 3. Kesejahteraan psikologis anggota (psychological safety) 4. Keseimbangan tuntutan tugas dan hubungan sosial	Likert 1–5	(Kim, 2021); (Lau et al., 2023)
Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala	Sumber
Loyalitas (X4)	Loyalitas adalah sikap komitmen dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi/pemimpin yang tercermin pada kemauan bertahan, mendukung kebijakan organisasi, dan memberikan kontribusi terbaik secara konsisten.	1. Komitmen terhadap organisasi. 2. Keinginan bertahan (rendahnya niat keluar/turnover intention). 3. Dukungan aktif terhadap pemimpin dan kebijakan organisasi. 4. Keterikatan emosional dan kepuasan kerja	Likert 1–5	(Mohzana et al., 2023); (Zanabazar et al., 2023)
Adaptif (X5)	Adaptif adalah kemampuan pemimpin merespons perubahan secara cepat, fleksibel, dan efektif dengan menyesuaikan strategi, keputusan, serta pendekatan kerja sesuai tuntutan situasi organisasi yang dinamis.	1. Fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. 2. Kecerdasan emosional dalam menghadapi tekanan/perubahan . 3. Pemecahan masalah inovatif dan responsif. 4. Kolaborasi & komunikasi dengan stakeholders. 5. Mendorong pembelajaran berkelanjutan	Likert 1–5	(Vass, 2025); (Boyar et al., 2022)

Kolaboratif (X6)	Kolaboratif adalah perilaku yang menekankan kerja sama tim melalui keterlibatan anggota, koordinasi lintas peran, komunikasi terbuka, serta pembagian tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama.	1. Keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan. 2. Kerja tim & koordinasi lintas peran. 3. Pembagian tanggung jawab proporsional 4. Komunikasi dua arah yang terbuka & transparan. 5. Psychological safety (dukungan & apresiasi)	Likert 1–5	(Alam et al., 2025); (Liu & Watson, 2023)
-------------------------	---	--	------------	---

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala	Sumber
Transformational Leadership (X7)	Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memengaruhi karyawan melalui visi inspiratif, motivasi tinggi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual sehingga mendorong perubahan positif serta peningkatan kinerja.	1. Karisma/idealized influence 2. Inspirasi/inspirational motivation 3. Stimulasi intelektual 4. Pertimbangan individual	Likert 1–5	(Robbins, 2016); (Riza et al., 2024)

Sumber: Data diolah Penulis 2026

3.4 Populasi, Sample, Teknik Pengeambilan Sample

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Erlianti & Fajrin, 2021). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada BNI KC Medan yang berjumlah 155 karyawan, perusahaan tersebut beralamat Jl. Pemuda No;12 Kelurahan Aur Kecamatan Medan Maimon, Kota Medan.

3.4.2 Sampel

Menurut (Subhaktiyasa, 2024) sampel adalah sekelompok elemen yang dipilih dari kelompok yang lebih besar dengan harapan mempelajari kelompok yang lebih kecil ini (sampel) akan mengungkapkan informasi penting tentang kelompok yang lebih besar (populasi). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah Simple Random Sampling, yaitu teknik pengambilan sampel secara acak di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih menjadi responden. Teknik ini dipilih karena populasi dalam penelitian ini, yaitu seluruh karyawan BNI Kantor Cabang Medan yang berjumlah 155 orang, yang mengisi formasi 22 outlet BNI KC Medan yang terdiri dari 1 Kantor Cabang Utama dan 21 Kantor Cabang Pembantu.

Dengan menggunakan Simple Random Sampling, peneliti dapat memastikan bahwa pemilihan sampel bebas dari bias dan hasil penelitian dapat mewakili populasi secara objektif. Selain itu, metode ini juga mudah diterapkan dan memberikan dasar statistik yang kuat dalam proses generalisasi hasil penelitian terhadap populasi. Untuk mencari sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dalam menentukan besarnya sampel yang dicari dengan menggunakan rumus slovin sebagai berikut :
Untuk menentukan jumlah sampel, digunakan rumus Slovin sebagai berikut :

Rumus : $n = \frac{N}{1 + Ne^2}$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi (155 karyawan)

e = Tingkat kesalahan (dalam hal ini digunakan 10% atau 0,1)

Perhitungan :

$$n = 150 / (1 + 155 (0.1)^2) = 155 / (1 + 1.55) = 155 / 2.55 = 60,78$$

Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 61 orang dengan tingkat kesalahan 10%. Berdasarkan hasil perhitungan rumus Slovin diperoleh hasil sebesar 61 yang, maka sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 61 orang responden, dengan kriteria karyawan BNI KC Medan.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah instrumen (alat) dalam rangka proses mengumpulkan keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan dasar penelitian. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah (Pakaya et al., 2023):

1. Observasi : proses pengamatan dan pencatatan yang dilakukan secara sistematis dan terarah terhadap objek tertentu untuk mendapatkan informasi yang valid.

2. Wawancara : Teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data dengan proses interaksi antara pewawancara dan sumber informasi melalui komunikasi langsung.
3. Teknik angket (Quesioner) : Serangkaian pertanyaan atau pernyataan untuk menjaring data atau informasi yang harus dijawab oleh responden. Dimana responden memilih salah satu jawaban yang telah di sediakan dalam daftar pertanyaan yang diberikan dengan cara online dalam bentuk google form. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert. Persetujuan responden dinyatakan dalam skala 1-5 dengan bobot nilai sebagai

Tabel 3.3 Bobot Nilai

Opsi	Ukuran
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Kurang Setuju (TS)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Uji Instrumen Penelitian

Menurut (Sihotang, 2023) Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan penelitian dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, sehingga mudah diolah. Dalam penelitian ini digunakan tes uji instrumen yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

3.6.1.1 Uji Validitas

Menurut (Kusumastuti et al., 2020) Uji Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrumen dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang dipergunakan untuk mendapatkan data itu valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya di ukur. Dengan demikian, instrumen yang valid merupakan instrumen yang benar-benar tepat untuk mengukur apa yang hendak di ukur. Dengan kata lain, uji validitas ialah suatu langkah pengujian yang dilakukan terhadap isi (content) dari suatu instrumen, dengan tujuan untuk mengukur ketepatan instrumen yang digunakan dalam suatu penelitian. Dalam artikel ini, akan menjelaskan pengujian validitas yang mengkorelasikan antara masing-masing skor item indikator dengan total skor konstruk. Tingkat signifikansi yang digunakan yaitu 0,05. Kriteria pengujiannya yaitu:

- 1) diterima apabila $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$, (alat ukur yang digunakan valid)
- 2) ditolak apabila $r \text{ statistik} \leq r \text{ tabel}$. (alat ukur yang digunakan tidak valid)

3.6.1.2 Uji Reabilitas

Menurut (Kusumastuti et al., 2020) Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Sehingga uji reliabilitas dapat digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat ukur tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang. Alat ukur dikatakan reliabel jika menghasilkan hasil yang sama meskipun dilakukan pengukuran berkali-kali. Biasanya sebelum dilakukan uji reliabilitas data, dilakukan uji validitas data. Hal ini dikarenakan

data yang akan diukur harus valid, dan baru dilanjutkan dengan uji reliabilitas data. Namun, apabila data yang diukur tidak valid, maka tidak perlu dilakukan uji reliabilitas data. Ukuran yang paling umum dikenal dalam pengukuran reliabilitas adalah koefisien Cronbach Alpha. Hal ini merupakan ukuran reliabilitas yang paling tepat digunakan ketika instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert. Jika suatu variabel menunjukkan nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ maka dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut dapat dikatakan reliabel atau konsisten dalam mengukur.

3.6.2 Uji Asumsi Klasik

3.6.2.1 Uji Normalitas

Pengujian ini untuk mengetahui apakah nilai residual terdistribusi secara normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang terdistribusi secara normal (Aditiya et al., 2023). Cara untuk mendeteksinya adalah dengan melihat penyebaran data pada sumbu diagonal pada grafik Normal P- *Plot of regression standardized* sebagai dasar pengambilan keputusannya. Jika menyebar sekitar garis dan mengikuti garis diagonal maka model regresi tersebut telah normal dan layak dipakai untuk memprediksi variabel bebas dan sebaliknya. Cara lain uji normalitas adalah dengan metode uji One Sample Kolmogorov Smirnov. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

- 1) Jika nilai Signifikansi (Asym Sig 2 tailed) $> 0,1$, maka data berdistribusi normal.
- 2) Jika nilai Signifikansi (Asym Sig 2 tailed) $< 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal

3.6.2.2 Uji Multikolinieritas

Multikolinearitas merupakan keadaan dimana terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati antar variabel independen dalam model regresi. Suatu model regresi dikatakan mengalami multikolinearitas jika ada fungsi linear yang sempurna pada beberapa atau semua independen variabel dalam fungsi linear (Aditiya et al., 2023). Gejala adanya 28 multikolinieritas antara lain dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan Tolerance nya. Jika nilai $VIF < 10$ dan $Tolerance > 0,1$ maka dinyatakan tidak terjadi multikolinearitas.

3.6.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan keadaan dimana terjadi ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Pengujian dilakukan dengan meregresikan variabelvariabel bebas terhadap nilai absolute residual (Aditiya et al., 2023). Residual adalah selisih antara nilai variabel Y dengan nilai variabel Y yang diprediksi, dan absolut adalah nilai mutlaknya (nilai positif semua). Jika nilai signifikansi antara variabel independen dengan absolut residual $> 0,05$ maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.3 Uji Statistik

3.6.3.1 Uji Analisis Regresi Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda Analisis ini untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel

independen mengalami kenaikan atau penurunan. Analisis regresi linier berganda adalah regresi linier untuk menganalisis besarnya hubungan dan pengaruh variabel *independen* yang jumlahnya lebih dari dua (Aditiya et al., 2023). Adapun persamaan model regresi berganda tersebut adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_kX_k$$

Keterangan :

Y : nilai prediksi dari Y

a : bilangan konstan

$b_1, b_2, \dots, b_k$: koefisien variabel bebas

$x_1, x_2, \dots$: variabel independen

Mendeteksi variabel X dan Y yang akan dimasukkan (*entry*) pada analisis regresi di atas dengan bantuan *software* sesuai dengan perkembangan yang ada, misalkan sekarang yang lebih dikenal oleh peneliti SPSS (Ghazali, 2023). Hasil analisis yang diperoleh harus dilakukan interpretasi (mengartikan), dalam interpretasinya pertama kali yang harus dilihat adalah nilai F-hitung karena F- hitung menunjukkan uji secara simultan (bersama - sama), dalam arti variabel $X_1, X_2, \dots, X_n$ secara bersama – sama mempengaruhi terhadap Y.

3.6.3.2 Uji Analisis Deskriptif

Analisis Statistik Deskriptif (Kurniawan, 2018) Merupakan suatu metode bagaimana cara mengumpulkan angka– angka, menabelkan angka-angka, menggambarannya, mengelola dan menganalisis angka-angka tersebut serta menginterpretasikannya dengan memberi penafsiran-

penafsiran atau dengan kata lain, merupakan suatu metode tentang bagaimana cara untuk mengumpulkan angka-angka dalam bentuk catatan dan untuk selanjutnya bagaimana cara menyajikan angka-angka tersebut dalam bentuk grafik untuk di analisis dan di tafsirkan dengan mengambil kesimpulan.

3.6.4 Uji Hipotesis

3.6.4.1 Uji Parsial (Uji t)

Uji ini dalam regresi berganda digunakan untuk mengetahui apakah model regresi variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis: H_0 : Tidak ada pengaruh X_1 , X_2 secara parsial terhadap Y_3 H_a : Ada pengaruh X_1 , X_2 secara parsial terhadap Y_3 Kriteria pengambilan keputusan: H_0 diterima bila Signifikansi $> 0,05$ (tidak berpengaruh) H_0 ditolak bila Signifikansi $< 0,05$ (berpengaruh) . Uji signifikan parsial (uji t) atau individu digunakan untuk menguji apakah suatu variabel bebas berpengaruh atau tidak terhadap variable terikat (Suharyadi dan Purwanto, 2011). Memutuskan hipotesis:

a) H_0 : Diterima jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$

b) H_a : Diterima jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$

3.6.4.2 Uji Simultan (Uji f)

Menurut (Kurniawan, 2018) Uji F atau uji simultan digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Dalam konteks penelitian ini, uji F bertujuan untuk menguji apakah transformasi

budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Uji ini dilakukan melalui analisis regresi linear berganda. Kriteria pengujian ditentukan berdasarkan nilai signifikansi (p-value) dan nilai F hitung yang dibandingkan dengan F tabel pada tingkat signifikansi tertentu (biasanya 0,05 atau 5%).

- a) Jika nilai signifikansi (Sig.) $< 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- b) Sebaliknya, jika Sig. $> 0,05$, maka variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan secara simultan terhadap variabel dependen.

3.6.4.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis determinasi merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa besar variabel X memberikan kontribusi terhadap variabel Y. Analisis ini digunakan untuk mengetahui prosentase sumbangan pengaruh variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen. Koefisien determinasi menunjukkan suatu proporsi dari varian yang dapat diterangkan oleh persamaan regresi terhadap varian total. Nilai R^2 akan berkisar 0 sampai 1. Nilai $R^2 = 1$ menunjukkan bahwa 100% total variasi diterangkan oleh varian persamaan regresi atau variabel bebas, baik x_1 , x_2 , maupun x_3 mampu menerangkan variabel y sebesar 100 %. Sebaliknya apabila $R^2 = 0$ menunjukkan bahwa tidak ada total varian yang diterangkan oleh variabel bebas dari persamaan regresi baik x_1 , x_2 , maupun x_3 .

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian yang telah diuraikan, maka kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Amanah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan, sehingga semakin tinggi integritas, kejujuran, dan tanggung jawab kerja karyawan, maka semakin baik pula kinerjanya.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan, yang menandakan bahwa pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai mendukung kualitas layanan dan produktivitas karyawan.
3. Harmonisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan, sehingga hubungan kerja yang selaras, komunikasi yang baik, dan suasana kerja yang kondusif mendorong efektivitas kerja karyawan.
4. Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan, yang berarti komitmen dan rasa memiliki terhadap organisasi ikut memperkuat konsistensi pencapaian target serta kualitas kerja.
5. Adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan, sehingga kemampuan

menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem, kebijakan, dan tuntutan layanan membantu menjaga stabilitas kinerja.

6. Kolaboratif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan, yang menegaskan bahwa sinergi dan kerja sama lintas unit berperan dalam meningkatkan kelancaran proses kerja dan mutu layanan.
7. Transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan, sehingga kepemimpinan yang inspiratif, memotivasi, dan membina karyawan secara individual mampu mendorong peningkatan performa kerja.
8. Seluruh variabel budaya organisasi dan transformational leadership secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BNI Kantor Cabang Medan, serta model memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variasi kinerja, meskipun masih terdapat faktor lain di luar model yang turut memengaruhi kinerja.

5.2. Saran

1. BNI Kantor Cabang Medan perlu memperkuat internalisasi budaya kerja berbasis amanah melalui pembinaan etika kerja, kepatuhan SOP, serta evaluasi kinerja yang menilai output dan perilaku kerja yang akuntabel.
2. BNI Kantor Cabang Medan perlu meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan berkelanjutan berbasis kebutuhan kerja,

- pembaruan pengetahuan produk dan regulasi, serta coaching dan mentoring untuk memperkuat keterampilan teknis dan layanan.
3. BNI Kantor Cabang Medan perlu menjaga harmonisasi kerja dengan memperkuat komunikasi internal, koordinasi lintas bagian yang rutin, dan mekanisme penyelesaian konflik yang cepat serta adil agar proses pelayanan tetap stabil.
 4. BNI Kantor Cabang Medan perlu memperkuat loyalitas karyawan melalui sistem penghargaan yang adil, pengakuan atas kontribusi, jalur karier yang jelas, serta pengelolaan beban kerja yang proporsional agar keterikatan karyawan tetap tinggi.
 5. BNI Kantor Cabang Medan perlu meningkatkan kemampuan adaptif melalui penguatan budaya belajar, pendampingan saat terjadi perubahan sistem atau kebijakan, serta peningkatan literasi digital agar karyawan tetap produktif dalam situasi dinamis.
 6. BNI Kantor Cabang Medan perlu menumbuhkan budaya kolaboratif melalui target lintas unit, pola kerja berbasis tim, SOP yang mendukung sinergi, dan penilaian kinerja yang juga mempertimbangkan kontribusi kerja sama.
 7. BNI Kantor Cabang Medan perlu memperkuat transformational leadership melalui pengembangan kapasitas pimpinan, pelatihan coaching dan feedback, serta komunikasi visi yang inspiratif agar karyawan lebih termotivasi dan terarah.
 8. Peneliti selanjutnya disarankan menambahkan variabel lain di luar model, memperluas objek penelitian pada kantor cabang lain agar

hasil lebih general, serta mempertimbangkan pendekatan kualitatif untuk pendalaman dinamika budaya organisasi dan kepemimpinan.



DAFTAR PUSTAKA

- Aditiya, N. Y., Evani, E. S., & Maghfiroh, S. (2023). Konsep Uji Asumsi Klasik Pada Regresi Linier Berganda. *Jurnal Riset Akuntansi Soedirman*, 2(2), 102–110. <https://doi.org/10.32424/1.Jras.2023.2.2.10792>
- Ahmad, A., Ambad, S. N. A., & Syed Mohd, S. J. A. N. (2021). The Trend Of Research On Transformational Leadership Literature: A Bibliometric Analysis. *International Journal Of Human Resource Studies* 2021, 11(1), 1–23.
- Al-Shami, S. A., Mamun, A. Al, Rashid, N., & Cheong, C. B. (2023). Happiness At Workplace On Innovative Work Behaviour And Organisation Citizenship Behaviour Through Moderating Effect Of Innovative Behaviour. *Heliyon*, 9(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.E15614>
- Alia, W. Ilda H. Ikm, & Toni, A. (2023). Menciptakan Iklim Harmonisasi Organisasi Optimalisasi Kinerja Pegawai Administrasi. *Ekspresi Dan Persepsi : Jurnal Ilmu Komunikasi* 6(1).
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., & Bano, S. (2024). Employer Branding: A Strategy To Enhance Organizational Performance. *International Journal Of Hospitality Management*, 116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103618>
- Bacon, C. R. (2023). *Practical Portfolio Performance Measurement And Attribution*. Wiley Publishing Inc.
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The Mediating Role Of Organizational Culture: Transformational Leadership And Change Management In Virtual Teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2). <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (1991). *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*. *Journal of Management*, 37(5), 646–660.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2020). Evolution Of Leadership Theory. *Bmj Journals*, 5(1). <https://doi.org/10.1136/Leader-2020-000296>
- Budihardjo, M. (2015). *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*. Swadaya Group.
- Burphy, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sar Sorong. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 4(1).
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2009). *Diagnosing And Changing Organizational Culture: Based On The Competing Values Framework*. Ma: Addison-Wesley.
- Cheffi, W., Zahir-Ul-Hassan, M. K., Farooq, M. O., Baqrain, A., & Mansour, M. M. H. (2023). Ethical Leadership, Management Control Systems And Circular Economy In Smes In An Emerging Economy, The Uae.

- Journal Of Business Research*, 156.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113513>
- Daulay, R., Kurnia, E., & Maulana, I. (2019). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Di Kota Medan. *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 1(1), 209–218.
- Edgar H. Schein. (2010). *Organizational Culture And Leadership*. Wiley Publishing Inc.
- Estherita, S. A., Vasantha, S., & Sudha, S. (2023). Influence Of Transformational Leadership On Organisational Culture With A Mediating Effect Of Innovative Work Behaviour: A Systematic Review. *Journal Of Law And Sustainable Development*, 11(12).
- Fanani, A. F., Iqbal, M. M., Astutik, W., & Lestari, Y. (2020). Kepemimpinan Transformasional Sektor Publik. *Jpsi (Journal Of Public Sector Innovations)*, 4(2), 84. <https://doi.org/10.26740/jpsi.v4n2.p84-90>
- Fauzi, A., Hidayat, R., & Nugroho. (2020). *Manajemen Kinerja*. Airlangga University Press.
- Ferine, K. F. (2024). *Pengukuran Kinerja Sdm* (1st Ed.). Selat Media.
- Firmansyah, F., Prasajo, L. D., Jaedun, A., & Retnawati, H. (2022). Transformational Leadership Effect On Teacher Performance In Asia: A Meta-Analysis. *Cypriot Journal Of Educational Sciences*, 17(6).
- Ghazali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 21 Update Pls Regresi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gordon, G. (2017). *Applied Trust Leadership*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56955-0_3
- Hadi Suwoko, L. D. (2014). Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Perawat. *Jurnal Pustaka Indonesia*, 13(2), 69–71.
- Handayani, K. (2024). Strategi Adaptif Untuk Mempertahankan Tenaga Kerja Di Era Society 5 . 0 : Menghadapi Tantangan Cobot. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(3), 185–200.
- Haoyan, X., Waters, D., Jinling, H., & Liu Qionglings, L. S. (2023). Quantitative Systematic Review Of The Transformational Leadership Style As A Driver Of Nurses' Organisational Commitment. *Nursing Open*, 10(7), 4160–4171. <https://doi.org/10.1002/nop2.1671>
- Hasibuan, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (9th Ed.). Pt. Bumi Aksara.
- Hasyim, H., & Bakri, M. (2023). Effectiveness Of Transformational Leadership And Organizational Culture In Supporting Hr Performance For Corporate Financial Improvement. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 6(3). <https://doi.org/10.57178/Atestasi.V6i2.1006>
- Hayati, F. A., Sularmi, L., Veritia, & Rahmadini, S. (2024). Pengaruh Digitalisasi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operasional Pada Pt Bank Capital Indonesia. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management And Business*, 7(2), 480–488.
- Hoang, T. N., & Le, P. B. (2025). The Influence Of Transformational Leadership On Knowledge Sharing Of Teachers: The Roles Of

- Knowledge-Centered Culture And Perceived Organizational Support. *The Learning Organization*, 32(2).
<https://doi.org/10.1108/Tlo-08-2023-0144>
- Indra Jaya. (2012). Pengaruh Kemampuan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Tanjung Jabung Barat. *Jurnal Penelitian Universitas Jambi Series Humaniora*, 14(1).
- Iskandar, I., Tjahjono, H. K., & Rahayu, M. K. P. (2023). Overview Of Transformational Leadership Development: A Bibliometric Analysis. *Multidisciplinary Reviews*, 7(3).
- Kahfi, A. L., & Mahmud, H. (2024). Penerapan Etika Amanah Dalam Manajemen Kepemimpinan Modern Perspektif. *Al-Munir: Jurnal Studi Ilmu Al-Qur'an Dan Tafsir*, 6(2). <https://doi.org/10.24239/Al-Munir.V6i2.1009>
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pt. Raja Grafindo.
- Kaydos, W. (2020). *Operational Performance Measurement*. Crc Press.
<https://doi.org/10.4324/9780367802103>
- Kending, R., Pio, R. J., Rumawas, W., Ilmu, F., Universitas, P., & Ratulangi, S. (2022). *Gaya Kepemimpinan , Budaya Organisasi Dan Inovasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*. 12(2), 105–117.
- Ketut, I. D., & Ardiana, R. (2025). Pengaruh Transformational Leadership , Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(3), 109–119.
- Khasanah, U. (2019). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Pendidikan Islam*. Jakad Media Publishing.
- Kurniawan, D. (2018). Regresi Linier (Linear Regression). *A Language And Environment For Statistical Computing. R Foundation For Statistical Computing*, 13(2).
- Kusumastuti, A., Khoiron, A. M., & Achmadi, T. A. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif* (1st Ed.). Deepublish.
- Lodewijk, D. P. Y. (2023). *Harmonisasi Karakteristik Pemimpin Dan Kinerja Pegawai Dalam Organisasi*. Deepublish Digital.
- Ly, B. (2025). Leveraging Leadership And Digital Transformation For Sustainable Development: Insights From Cambodia's Public Sector. *Sustainable Futures*, 9(545).
<https://doi.org/10.1016/J.Sftr.2025.100545>
- Mangkunegara, A. P. A. (2013). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pt. Rafika Aditama.
- Mennita, R., Sarasmitha, C., Rahmawati, A., & Dharma, I. N. I. (2023). Kunci Kinerja Optimal: Harmonisasi Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Sistem Informasi. *Ekonomi Dan Bisnis: Berkala Publikasi Gagasan Konseptual, Hasil Penelitian, Kajian, Dan Terapan Teori*, 27(2).
<https://doi.org/10.24123/Jeb.V27i2.5967>
- Metris, D., Meyana, Y. E., Mardika, N. H., Srem, A. I. A., Annisa, N. N., Pandiangan, H., Awaluddin, M., Fadri, Z., Kusumawardani, E., Sampe, F., Tawil, M. R., & Arman, Z. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yayasan Tri Edukasi Ilmiah.
- Mila Badriah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.
- Mohzana, M., Yumnah, S., Nurhuda, Sutrisno, & Huda, N. (2023). Analysis

- Of The Effect Of Servant Leadership Style On Loyalty Through Empowerment. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 539–550.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/Jesya.V1i1.7>
- Mutalib, M. A., Rafiki, A., & Razali, W. M. F. A. W. (2022). *Principles And Practice Of Islamic Leadership*. Springer Nature Singapore.
- Nahwan, D., Munir, S., & Riyanto, S. (2022). Pengembangan Model Kepemimpinan Islam Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *Jimp: Jurnal Ilmiah Manajemen Profetik*, 2(2).
- Napitupulu. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) (Studi Pada Perawat Rumah Sakit Puri Husada Di Tembilahan). *Jurnal Online Mahasiswa*.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory And Practice*. Sage Publications.
- Novita, L., & Sesmiarni, Z. (2026). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Islami Terhadap Kinerja Sdm Dalam Pendidikan. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 2(3). <https://doi.org/10.61722/Jrme.V2i3.4437>
- Nugroho, M., Cahyono, B., & Hasa Gunawan, R. (2022). Model Of Green Human Resources Behavior Based On Green Behavior Training, Green Competence, And Affective Commitment On Green Value. *Global Review Of Islamic Economics And Business*, 10(1), 97–107.
- Nur, L., Disman, Ahman, E., Hendrayati, H., & Budiman, A. (2021). Analisis Kepemimpinan Transformasional. *Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 12(2), 185–199.
- Nurdiah, S. (2025). Peran Kecerdasan Emosional Dalam Menyelesaikan Konflik Di Tempat Kerja: Sebuah Tinjauan Konseptual. *E-Logis : Jurnal Ekonomi Logistik*, 7(1).
- Nurmubin. (2022). *Aspek-Aspek Permasalahan Kinerja Karyawan*. Pt Kimhsafi Alung Cipta.
- Pakaya, W. C., Sutadji, E., Dina, L. N. A. B., Rahma, F. I., Mashfufah, A., Ayu, I. R., & Luqman Sherlyane Hendri, Ishmatun Naila, Silviana Nur Faizah, A. M. (2023). *Metode Penelitian Pendidikan*. Nawa Litera Publishing.
- Pakpahan, B. A. S. (2022). *Budaya Organisasi, Manajemen Konflik, Keadilan Prosedural Dan Kepuasan Pada Pekerjaan*. Publica Indonesia Utama.
- Pramana, D., Armayanti, N., Irwansyah, & Tambunan, K. E. (2022). *Budaya Organisasi*. Merdeka Kreasi Group.
- Prastyo, B. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement: Sebuah Studi Literatur. *Bima : Journal Of Business And Innovation Management*, 3(1), 59–72. <https://doi.org/10.33752/Bima.V3i1.310>
- Reid, K. (2023). The Impact Of Transformational Leadership Style On Educational Stakeholders. In *Transformational Leadership Styles, Management Strategies, And Communication For Global Leaders* (P.

- 18). <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-8822-5.Ch009>
- Rivai, V. (2020). *Anajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Pt. Raja Grafindo.
- Riza, M. F., Putra, I. K., Arif, A. B., & Marsha, D. (2024). *Kepemimpinan Transformasional Dalam Organisasi Bisnis*. Airlangga University Press.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Prenhallindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi* (16th Ed.). Salemba Empat.
- Safitri, N. P., Wijaya, M. S., & Atika, T. (2018). Pengaruh Dimensi Iklim Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Jambi. *Mambaulum Jambi*, 3(1).
- Schmitz, M.-L., Antoniet, C., Consoli, T., Gonon, P., Cattaneo, A., & Petko, D. (2025). Enhancing Teacher Collaboration For Technology Integration: The Impact Of Transformational Leadership. *Computers & Education*, 234. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2025.105331>
- Setiawan, M., & Moko, W. (2024). Servant Leadership And Employee Performance: The Mediating Role Of Leader-Member Exchange And Organizational Citizenship Behavior. *Theory And Practice*, 2024(4), 1077–1085. <https://doi.org/10.53555/Kuey.V30i4.1596>
- Sianipar, A., & Putri, A. Y. (2024). How Transformational Leadership Enhancing School's Performance: A Systematic Literature Review. *Education Quarterly Reviews*, 7(4). <https://doi.org/10.31014/Aior.1993.07.04.537>:ContentReference[Oaicite:4]{Index=4}
- Sihotang, H. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Uki Press.
- Subhaktiyasa, P. G. (2024). Menentukan Populasi Dan Sampel: Pendekatan Metodologi Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 9(4).
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Alfabeta.
- Supardi, & Aulia Anshari. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, 1(1), 85–95. <https://doi.org/10.55606/Jupumi.V1i1.243>
- Sutrisno, E. (2019). *Budaya Organisasi*. Pranadamedia Group.
- T. Hani Handoko. (2012). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Bpfe.
- Tangkuman, K., Tewal, B., & Trang, I. (2015). Penilaian Kinerja, Reward, Dan Punishment Terhadap Kinerja. *Jurnal Emba*, 3(2), 884–895.
- Thakur, A., Ghuman, K., Bedi, M., & Magliocca, P. (2025). Impact Of Affective, Normative And Continuance Commitment On Organizational Citizenship Behavior In Emerging Economies. *Review Of International Business And Strategy*, 36(1), 76–96. <https://doi.org/10.1108/Ribs-08-2024-0100>
- Tun Huseno. (2021). *Kinerja Pegawai Tinjauan Dari Dimensi*

- Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja*. Media Nusa Creative (Mnc Publishing).
- Türk, A., & Udum, O. E. (2026). Understanding How Organizational Socialization Shapes Organizational Commitment: A Qualitative Study In The Aviation Industry. *Acta Psychologica*, 262. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.106115>
- Udin. (2023). Linking Transformational Leadership To Organizational Learning Culture And Employee Performance: The Mediation-Moderation Model. *International Journal Of Professional Business Review*, 8(3).
- Utama, Z. M. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep Dasar Dan Teori*. Unj Press.
- Valentina, E., & Setyawan, A. (2025). Peran Budaya Organisasi Dalam Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Dan Inovasi Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Equilibrium: Jurnal Penelitian Pendidikan Dan Ekonomi*, 22(1), 50–73.
- Wanuri, Budiyo, & Suhermin. (2024). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Budaya Organisasi Dan Teamwork*. Nem.
- Waseem, M., Khan, K., Kiran, R., Bint-E-Sohrab, S., & Iqbal, M. (2024). Cultivating Loyalty: The Role Of Inclusive Leadership In Fostering Organizational Commitment Through Mediating Effect Of Psychological Safety And Perceived Organizational Support. *Journal Of Facilities Management*, 1(1), 1–22. <https://doi.org/10.1108/Jfm-02-2024-0023>
- Wibowo, F., Setiyanto, S., & Bahtiar, H. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Of Management And Digital Business*, 2(3), 128–138. <https://doi.org/10.53088/Jmdb.V2i3.587>
- Wulandari, A. A. S. P., Lukman, J. P., & Wirantari, I. D. A. P. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan budaya Organisasi Terhadap Kinerja pegawai Di Dinas Pendidikan, Kepemudaan Dan olahraga Kotadenpasar. *Juima : Jurnal Ilmu Manajemen*, 15(1), 1.
- Yang, Y., Antwi-Afari, M. F., Imran, M., & Kong, L. (2024). Effects Of Transformational Leadership And Organizational Climate On Project Performance In Industrial Revolution 5.0: A Systematic Literature Review. *Journal Of Engineering, Design And Technology, Advance Online Publication.*, 17(9).
- Zamorano, D., Panadero, E., Alqassab, M., & Gómez-Varela, J. F. (2026). Provider Versus Recipient: Peer Feedback Roles Effect On Task Performance, Perceptions Of Learning, Trust, And Epistemic Emotions. *Studies In Educational Evaluation*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2026.101560>
- Zanabazar, A., Yondonrenchin, M., & Baljinnyam, E. (2023). The Impact Of Leadership Styles On Employee Loyalty And Engagement. *European Journal Of Business And Management Research*, 8(4). <https://doi.org/10.24018/Ejbm.2023.8.4.2048>
- Zebua, E. T., Ndraha, A. B., Lahagu, P., & Hulu, F. (2024). *Upaya*

Pemerintah Dalam Mengelola Diversity Sumber Daya Manusia Di Kecamatan Gunungsitoli Barat. 5(4), 650–664.



ANGKET/QUISIONER

Angket ini digunakan untuk melengkapi data penelitian yang berjudul :
PENGARUH TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DAN
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP TERHADAP KINERJA PT BANK
NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR CABANG MEDAN

Responden yang terhormat,

Saya adalah mahasiswa pada Universitas Medan Area yang sedang melakukan penelitian. Saya mohon kesediaan Anda untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi angket ini. Saya berharap Anda menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang Anda rasakan, alami dan anda terima, bukan apa yang seharusnya yang ideal. Anda diharapkan menjawab dengan jujur dan terbuka, sebab tidak ada jawaban yang benar dan salah. Sesuai dengan kode etik penelitian, Saya menjamin kerahasiaan semua data. Kesediaan Anda mengisi angket ini adalah bantuan yang tak ternilai bagi Saya. Akhirnya, Saya sampaikan terima kasih atas kerja samanya.

Peneliti,

MUHAMMAD KAMEL

231805007

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon terlebih dahulu Anda membaca pertanyaan dengan cermat, sebelum mengisinya.
2. Jawablah dengan sebenarnya.
3. Jawaban dengan cek tanda ✓
4. Jawaban yang tersedia dalam lima pilihan yaitu:

– SS	: Sangat setuju	= Nilai 5
– S	: Setuju	= Nilai 4
– KS	: Kurang setuju	= Nilai 3
– TS	: Tidak setuju	= Nilai 2
– STS	: Sangat tidak setuju	= Nilai 1

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama Responden :
2. Jenis Kelamin : ☐ laki-laki ☐ Perempuan
3. Usia Responden :Tahun
4. Pendidikan Terakhir : ☐ SMU ☐ D3 ☐ S1 ☐ S2
☐ Lain-lain, Sebutkan :.....
5. Penghasilan perbulan : ☐ <Rp 5.000.000
☐ Rp 5.000.000 – Rp 10.000.000
☐ Rp 10.000.000 – Rp 20.000.000
☐ > Rp 20.000.000

Lampiran 1 Variabel Y (Kinerja Karyawan)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu berusaha menghasilkan pekerjaan yang sesuai standar organisasi					
2	Saya memperhatikan ketelitian dan kerapian dalam menyelesaikan pekerjaan					
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang ditentukan					
4	Saya mampu menyelesaikan sejumlah besar tugas dalam waktu yang tersedia					
5	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan					
6	Saya dapat mengatur waktu kerja secara efektif					
7	Saya memanfaatkan sumber daya kerja secara efisien dalam menyelesaikan tugas					
8	Saya bekerja dengan mempertimbangkan efisiensi biaya dan waktu					
9	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tanpa terlalu banyak bergantung pada orang lain					

10	Saya mampu mengambil keputusan dalam pekerjaan secara mandiri					
----	---	--	--	--	--	--

Lampiran 2 Variabel X1 (Amanah)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya selalu menyampaikan informasi dengan jujur dalam situasi kerja					
2	Saya menjaga kesesuaian antara perkataan dan tindakan					
3	Saya bertanggung jawab atas keputusan dan tindakan yang saya ambil dalam pekerjaan					
4	Saya bersedia mengakui kesalahan dan melakukan perbaikan bila terjadi kekeliruan					
5	Saya memperlakukan rekan kerja secara adil tanpa pilih kasih					
6	Saya menunjukkan kepedulian terhadap kondisi dan kesejahteraan rekan kerja dalam batas profesional					
7	Saya menjalankan tugas dan wewenang sesuai aturan serta etika organisasi					
8	Saya tidak menyalahgunakan jabatan atau posisi untuk kepentingan pribadi					

Lampiran 3 Variabel X2 (Kompetensi)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya mampu memahami tugas dan memberikan arahan kerja yang jelas dalam pekerjaan					
2	Saya mampu mengambil keputusan kerja berdasarkan data dan fakta yang relevan					
3	Saya mampu berkomunikasi dengan baik kepada rekan kerja saat bekerja					
4	Saya mampu mendorong dan memotivasi rekan kerja untuk meningkatkan hasil kerja					
5	Saya mampu memahami permasalahan kerja secara menyeluruh sebelum bertindak					
6	Saya mampu menyusun langkah atau strategi kerja untuk mencapai target pekerjaan					
7	Saya terbuka terhadap perubahan dan cara kerja baru					
8	Saya terus meningkatkan kemampuan melalui pembelajaran dan pengembangan diri					

Lampiran 4 Variabel X3 (Harmonisasi)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Di lingkungan kerja saya, hubungan kerja antarpegawai terjalin dengan baik					
2	Dalam komunikasi kerja, pendapat setiap pegawai dihargai					
3	Konflik kerja di lingkungan saya umumnya diselesaikan secara adil dan bijaksana					
4	Permasalahan kerja diselesaikan secara konstruktif tanpa memperburuk hubungan dalam tim					
5	Saya merasa aman menyampaikan pendapat tanpa takut disalahkan					
6	Suasana kerja di tempat saya terasa nyaman dan saling mendukung					
7	Di tempat kerja saya, terdapat keseimbangan antara tuntutan kerja dan hubungan antarpegawai					
8	Suasana kerja tetap kondusif meskipun dalam tekanan kerja					

Lampiran 5 Variabel X4 (Loyalitas)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya memiliki komitmen untuk mendukung tujuan organisasi tempat saya bekerja					
2	Saya berusaha memberikan kontribusi terbaik demi kemajuan perusahaan					
3	Saya berniat untuk tetap bekerja di perusahaan ini dalam jangka panjang					
4	Saya tidak memiliki keinginan untuk pindah ke tempat kerja lain saat ini					
5	Saya mendukung kebijakan dan keputusan yang ditetapkan oleh organisasi					
6	Saya menjalankan arahan pimpinan dengan penuh tanggung jawab					
7	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini					

8	Saya merasa nyaman dan puas bekerja di organisasi ini					
---	---	--	--	--	--	--

Lampiran 6 Variabel X5 (Adaptif)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya cepat menyesuaikan keputusan ketika kondisi kerja berubah					
2	Saya fleksibel dalam menentukan strategi kerja sesuai situasi					
3	Saya mampu mengendalikan emosi saat menghadapi tekanan kerja					
4	Saya mampu memahami kondisi emosi rekan kerja saat bekerja					
5	Saya mampu menemukan solusi dengan cepat ketika terjadi masalah pekerjaan					
6	Saya mendorong ide baru untuk menyelesaikan tantangan kerja					
7	Saya membangun komunikasi yang baik dengan pihak internal dan eksternal terkait pekerjaan					
8	Saya melibatkan pihak terkait untuk mendukung kelancaran pekerjaan					
9	Saya terdorong untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan kerja					
10	Saya mengikuti atau memanfaatkan pelatihan/pengembangan untuk meningkatkan kompetensi kerja					

Lampiran 7 Variabel X6 (Kolaboratif)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Saya melibatkan rekan kerja dalam diskusi sebelum mengambil keputusan penting terkait pekerjaan					
2	Saya mempertimbangkan masukan tim sebelum menentukan					
3	Saya mendorong kerja sama antarpegawai dalam menyelesaikan tugas					
4	Saya memastikan koordinasi antarbagian berjalan lancar saat pekerjaan membutuhkan kolaborasi					
5	Saya membagi tugas sesuai kemampuan dan peran masing-masing anggota tim					
6	Saya berupaya memastikan beban kerja dibagi secara adil dan proporsional dalam tim					

7	Saya bersedia mendengarkan saran atau kritik dari rekan kerja					
8	Saya menyampaikan informasi pekerjaan secara terbuka kepada tim sesuai kebutuhan koordinasi					
9	Saya menciptakan suasana kerja yang aman bagi rekan kerja untuk menyampaikan ide atau pendapat					
10	Saya memberikan apresiasi atas kontribusi rekan kerja dalam kerja tim					

Lampiran 8 Variabel X7 (Transformasional)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KS	TS	STS
1	Pimpinan saya menjadi teladan dalam bersikap dan bertindak					
2	Pimpinan saya memiliki wibawa dan dapat dipercaya					
3	Pimpinan saya menyampaikan visi yang jelas dan inspiratif					
4	Pimpinan saya memotivasi saya untuk bekerja mencapai tujuan bersama					
5	Pimpinan saya mendorong saya untuk berpikir kritis dan kreatif					
6	Pimpinan saya terbuka terhadap ide dan saran baru dari bawahannya					
7	Pimpinan saya memperhatikan kebutuhan dan pengembangan pribadi saya					
8	Pimpinan saya mendengarkan pendapat dan permasalahan saya secara pribadi					

***** TERIMA KASIH *****

Lampiran 9
TABULASI DATA PENELITIAN

Amanah (X1)							
AM1	AM2	AM3	AM4	AM5	AM6	AM7	AM8
2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	4	3	4	5	4	3
2	1	2	1	3	3	2	1
4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	3	2	1	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	5
3	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	5	5	4	4	4
4	3	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	3	4	4	5
4	5	4	4	4	5	4	5
3	4	3	4	5	3	3	4
4	4	4	4	5	3	4	4
4	3	4	3	4	2	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	4	4	2	3	3
4	3	4	4	4	4	4	3
4	4	4	3	3	3	4	4
5	4	5	4	3	4	3	3

3	3	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	4	2	4	3
3	3	3	3	4	3	4	4
4	5	4	5	5	4	2	4
2	2	2	2	2	2	2	2
4	3	4	3	4	5	4	3
2	1	2	1	3	3	2	1
4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	3	2	1	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	4	4
4	4	4	4	4	2	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	4	4	4	5	5
3	3	3	4	4	4	3	3
4	4	4	5	5	4	4	4
4	3	4	3	3	3	4	3
4	4	4	4	4	5	4	4
4	5	4	4	3	4	4	5
4	5	4	4	4	5	4	5
3	4	3	4	5	3	3	4
4	4	4	4	5	3	4	4
4	3	4	3	4	2	4	3
4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4
3	3	3	4	4	2	3	3
4	3	4	4	4	4	4	3

4	4	4	3	3	3	4	4
5	4	5	4	3	4	3	3
3	3	3	4	4	3	4	4
3	3	3	3	4	2	4	3
3	3	3	3	4	3	4	4
4	5	4	5	5	4	2	4
2	2	2	2	2	2	2	2

Kompetensi (X2)							
KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8
5	3	4	4	4	4	2	2
5	4	3	3	4	5	3	4
5	4	5	5	5	4	2	2
2	3	2	2	2	5	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3
4	3	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	4	3	4
4	4	3	4	4	5	4	4
2	2	2	2	2	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3
1	1	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3	2	4
3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	4

4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	2	2	3
4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	2	2	3
4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3
2	2	2	2	2	4	2	4
3	3	3	3	3	4	2	2
3	4	4	4	4	5	3	4
5	5	5	5	5	4	2	2
4	4	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3
5	5	5	5	5	5	4	4
3	3	3	3	3	5	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	4	3	4
5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	5	5	5
3	3	3	3	2	3	3	3
1	1	4	4	3	4	4	4
1	1	4	4	4	3	3	4
4	4	3	4	4	5	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4
3	2	3	3	3	3	2	4
3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4

2	2	2	2	2	4	4	4
2	2	2	2	2	4	4	4
5	5	4	5	5	2	2	3
4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	1	1	1	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	5
4	4	4	4	4	2	2	3
4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3
5	5	5	5	5	4	2	4
2	2	2	2	2	4	2	2

Harmonisasi (X3)							
HM1	HM2	HM3	HM4	HM5	HM6	HM7	HM8
4	4	3	5	5	5	5	4
4	4	3	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	1
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	1	1	1	1	1	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5

4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	2	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4
1	1	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	1	2	2	1
3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	4	3	4	4	4
5	5	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	3	4	3	1
3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	1
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	1	1	1	1	1	4
4	4	1	1	1	1	1	4
4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	4	4	4	4	4	4

3	3	3	2	2	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	1	2	2

Loyalitas (X4)							
LY1	LY2	LY3	LY4	LY5	LY6	LY7	LY8
4	3	4	4	4	4	2	2
4	4	3	3	4	5	3	4
1	5	5	5	5	4	2	2
2	2	2	2	2	5	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4
1	1	4	4	4	4	3	4
3	3	3	3	3	4	3	4
4	4	3	4	4	5	4	4
2	2	2	2	2	5	5	5
4	4	4	4	4	3	3	3

4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	5	4	4	3	4
4	4	4	4	4	3	2	4
3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	4	4
4	4	4	4	4	2	2	3
4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	5	5	2	2	3
4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3
2	2	2	2	2	4	2	4
3	3	3	3	3	4	2	2
4	4	4	4	4	5	3	4
5	5	5	5	5	4	2	2
1	1	4	4	4	5	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3
5	5	5	5	5	5	4	4
3	3	3	3	3	5	4	4
4	4	4	4	4	4	3	4
5	1	5	5	5	4	3	4
5	5	5	5	5	5	4	4
1	1	4	4	4	5	5	5
3	3	3	3	2	3	3	3

4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	3	4	4	5	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4
3	2	3	3	3	3	2	4
3	3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	3	3	4
2	2	2	2	2	4	4	4
2	2	2	2	2	4	4	4
5	5	4	5	5	2	2	3
4	4	4	4	4	3	3	4
4	4	1	1	1	4	4	4
3	3	3	3	3	4	4	5
4	4	4	4	4	2	2	3
4	4	4	4	4	3	3	3
4	4	4	4	4	3	3	3
5	5	5	5	5	4	2	4
2	2	2	2	2	4	2	2

Adaptif (X5)									
AD1	AD2	AD3	AD4	AD5	AD6	AD7	AD8	AD9	AD10
4	4	3	5	5	5	4	4	4	4
4	4	3	5	5	5	3	3	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4	5
2	2	2	2	2	2	2	2	2	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	1	1	1	1	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	2	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	3	4	3
1	1	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	2	2	2	1	2	2	2	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	3	3	4	3	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	4
4	4	4	4	3	4	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
4	4	1	1	1	1	4	4	3	4
4	4	1	1	1	1	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	3	4	4	5
1	1	4	4	4	4	4	4	3	4
3	3	3	2	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4
5	5	5	5	5	5	4	5	5	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	1	1	1	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
2	2	2	2	2	1	2	2	2	4

Kolaboratif (X6)									
KF1	KF2	KF3	KF4	KF5	KF6	KF7	KF8	KF9	KF10
2	2	4	4	3	4	2	2	4	4
3	4	4	4	3	5	3	4	4	4
2	2	5	5	5	4	2	2	5	5
4	4	2	2	2	5	4	4	2	2

3	3	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	3	3	3	4	3	4	3	3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
5	5	2	2	2	5	5	5	2	2
3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	1	4	4	4	4	4
3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	4	5	5	5	4	3	4	5	5
2	4	4	4	4	3	2	4	4	4
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	1	1	4	4	4	4	1	1
4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
2	3	4	4	4	2	2	3	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
2	3	5	5	5	2	2	3	5	5
3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
2	4	2	2	2	4	2	4	2	2
2	2	3	3	3	4	2	2	3	3
3	4	4	3	3	5	3	4	4	3
2	2	5	5	5	4	2	2	5	5
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4

3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
4	4	3	3	3	5	4	4	3	3
3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
3	4	5	5	5	4	3	4	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	1	4	4	4	4	4
3	4	4	4	1	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	4	1	1	4	4	3	4	1	1
2	4	3	3	3	3	2	4	3	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	2	2	2	4	4	4	2	2
4	4	2	2	2	4	4	4	2	2
2	3	5	5	5	2	2	3	5	5
3	4	4	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	3	3	3	4	4	5	3	3
2	3	4	4	4	2	2	3	4	4
3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
2	4	5	5	5	4	2	4	5	5
2	2	2	2	2	4	2	2	2	2

Transformasional (X7)							
TM1	TM2	TM3	TM4	TM5	TM6	TM7	TM8
3	5	5	5	4	4	4	4
3	5	5	5	3	3	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	3	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2
4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	2	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	1
5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	1	2	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	4	4	4	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5
4	4	3	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3
5	5	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	3
1	1	1	1	4	4	3	4
1	1	1	1	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	1
3	2	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
2	2	2	2	2	2	2	2
2	2	2	2	2	2	2	2
5	5	5	5	4	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	1	1	1	4
3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5
2	2	2	1	2	2	2	2



Lampiran 10 HASIL PENGOLAHAN DATA PENELITIAN

No	Butir	r tabel	r hitung	Keterangan
1	Y1	0,252	0,784	Valid
2	Y2	0,252	0,787	Valid
3	Y3	0,252	0,812	Valid
4	Y4	0,252	0,728	Valid
5	Y5	0,252	0,785	Valid
6	Y6	0,252	0,798	Valid
7	Y7	0,252	0,839	Valid
8	Y8	0,252	0,809	Valid
9	Y9	0,252	0,785	Valid
10	Y10	0,252	0,779	Valid

No	Butir	r tabel	r hitung	Keterangan
1	X1.1	0,252	0,830	Valid
2	X1.2	0,252	0,847	Valid
3	X1.3	0,252	0,816	Valid
4	X1.4	0,252	0,763	Valid
5	X1.5	0,252	0,809	Valid
6	X1.6	0,252	0,823	Valid
7	X1.7	0,252	0,847	Valid
8	X1.8	0,252	0,839	Valid

No	Butir	r tabel	r hitung	Keterangan
1	X2.1	0,252	0,805	Valid
2	X2.2	0,252	0,789	Valid
3	X2.3	0,252	0,841	Valid
4	X2.4	0,252	0,876	Valid
5	X2.5	0,252	0,763	Valid
6	X2.6	0,252	0,800	Valid
7	X2.7	0,252	0,816	Valid
8	X2.8	0,252	0,809	Valid

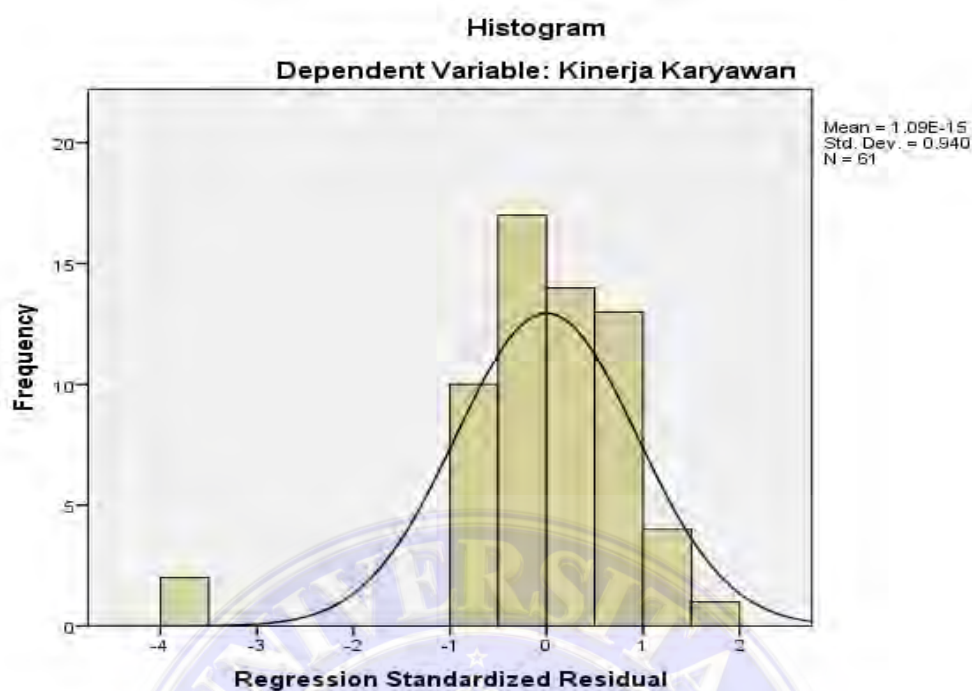
No	Butir	r tabel	r hitung	Keterangan
1	X4.1	0,252	0,794	Valid
2	X4.2	0,252	0,775	Valid
3	X4.3	0,252	0,845	Valid
4	X4.4	0,252	0,848	Valid
5	X4.5	0,252	0,869	Valid
6	X4.6	0,252	0,888	Valid
7	X4.7	0,252	0,881	Valid
8	X4.8	0,252	0,836	Valid

No	Butir	r tabel	r hitung	Keterangan
1	X5.1	0,252	0,885	Valid
2	X5.2	0,252	0,783	Valid
3	X5.3	0,252	0,851	Valid
4	X5.4	0,252	0,837	Valid
5	X5.5	0,252	0,823	Valid
6	X5.6	0,252	0,852	Valid
7	X5.7	0,252	0,780	Valid
8	X5.8	0,252	0,839	Valid
9	X5.9	0,252	0,815	Valid
10	X5.10	0,252	0,852	Valid

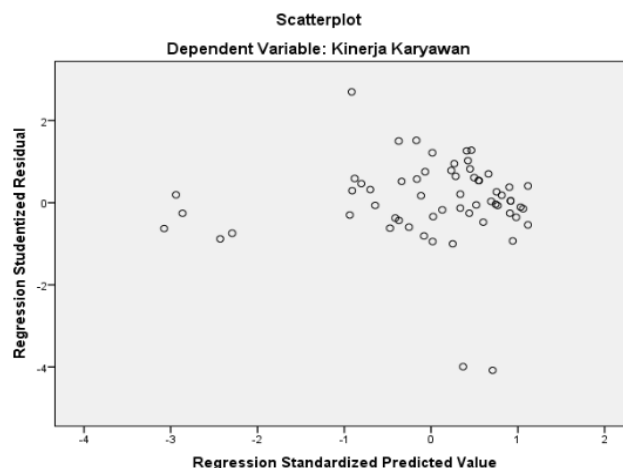
No	Butir	r tabel	r hitung	Keterangan
1	X6.1	0,252	0,817	Valid
2	X6.2	0,252	0,831	Valid
3	X6.3	0,252	0,761	Valid
4	X6.4	0,252	0,776	Valid
5	X6.5	0,252	0,817	Valid
6	X6.6	0,252	0,776	Valid
7	X6.7	0,252	0,807	Valid
8	X6.8	0,252	0,820	Valid
9	X6.9	0,252	0,819	Valid
10	X6.10	0,252	0,854	Valid

No	Butir	r tabel	r hitung	Keterangan
1	X7.1	0,252	0,783	Valid
2	X7.2	0,252	0,792	Valid
3	X7.3	0,252	0,794	Valid
4	X7.4	0,252	0,829	Valid
5	X7.5	0,252	0,805	Valid
6	X7.6	0,252	0,829	Valid
7	X7.7	0,252	0,801	Valid
8	X7.8	0,252	0,846	Valid

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Reliabilitas	Keterangan
1	Y	0,792	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel
2	X1	0,790	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel
3	X2	0,793	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel
4	X3	0,794	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel
5	X4	0,785	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel
6	X5	0,783	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel
7	X6	0,790	Reliabel ($\geq 0,70$)	Reliabel



Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Amanah (X1)	0,165	6,047
	Kompetensi (X2)	0,184	5,425
	Harmonisasi (X3)	0,228	4,385
	Loyalitas (X4)	0,141	7,117
	Adaptif (X5)	0,207	4,833
	Kolaboratif (X6)	0,122	8,209
	Transformational Leadership (X7)	0,284	3,521
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan			



Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,060	2,751		4,112	0,021
	Amanah (X1)	0,287	0,219	0,378	3,395	0,004
	Kompetensi (X2)	0,201	0,240	0,258	3,839	0,005
	Harmonisasi (X3)	0,665	0,203	0,552	3,270	0,002
	Loyalitas (X4)	0,314	0,278	0,243	2,131	0,003
	Adaptif (X5)	0,194	0,201	0,171	2,967	0,038
	Kolaboratif (X6)	0,166	0,261	0,147	2,637	0,027
	Transformational Leadership (X7)	0,366	0,137	0,073	2,480	0,033
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1088,820	7	155,546	14,412	0,000 ^b
	Residual	572,032	53	10,793		
	Total	1660,852	60			
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan						
b. Predictors: (Constant), Transformational Leadership (X7), Kompetensi, Adaptif (X5), Harmonisasi (X3), Amanah (X1), Loyalitas (X4), Kolaboratif (X6)						

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,810 ^a	0,656	0,610	3,285
a. Predictors: (Constant), Transformational Leadership (X7), Kompetensi, Adaptif (X5), Harmonisasi (X3), Amanah (X1), Loyalitas (X4), Kolaboratif (X6)				
b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan				

